

Matériel protégé par le droit d'auteur

J.-M.
Peretti

14^e ÉDITION



RESSOURCES HUMAINES

Vuibert

Matériel protégé par le droit d'auteur

Collection Gestion

dirigée par Jean-Pierre Helfer et Jacques Orsoni

Jean-Marie Peretti

Professeur des Universités, ESSEC, Sciences-Po Paris,
docteur en sciences de gestion, HDR,
professeur à l'IAE de Corse et à l'ESSEC Business School
président de l'Institut international d'audit social (IAS),
président d'honneur de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH),
rédacteur en chef de la revue *Question(s) de management*

**Ressources
humaines**

14^e édition

Vuibert

www.scholarvox.com-EM Lyon:739001298-88816327-41.92.96.213-1476083147

ISBN : 978-2-311-01218-7

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au Centre français d'exploitation du droit de copie :

20, rue des Grands-Augustins, F-75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70

Sommaire

Avant-propos	1
--------------	---

Première partie : La fonction Ressources Humaines

1. Le développement de la gestion des ressources humaines	5
2. Les missions de la fonction Ressources humaines	33
3. L'organisation de la fonction	59
4. Audit social et de la RSE (responsabilité sociale de l'entreprise)	93

Deuxième partie : L'emploi

5. Les femmes et les hommes	117
6. Emplois, métiers et compétences	163
7. Les politiques de l'emploi	181
8. Recrutement et intégration	223
9. Mobilité et gestion des carrières	255

Troisième partie : Les rémunérations

10. La politique de rémunération	297
11. Les composantes de la masse salariale	323

12. La fixation du salaire	355
13. Partage des profits et épargne salariale	379
14. L'audit des rémunérations	405

Quatrième partie : Le développement humain et social

15. Formation et développement des compétences	429
16. Santé, sécurité et bien-être au travail	469
17. Le management du temps de travail	505
18. Le dialogue social	539
19. Information et communication dans l'entreprise	567
20. Mettre en œuvre la responsabilité sociétale et le développement durable	597
Bibliographie	609
Index alphabétique	623
Table des matières	625

Avant-propos

Avec, en 2013, plus de 250 programmes d'enseignement supérieur consacrés au management des ressources humaines, la FRH (fonction Ressources humaines) poursuit sa professionnalisation. Créée fin 1989, l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH) regroupe, en 2013, plus de 800 enseignants d'universités et de grandes écoles soucieux de développer l'enseignement et la recherche dans ce domaine. La GRH s'est progressivement vu reconnaître depuis 1981, date de la parution de la première édition de *Gestion du personnel*, une place éminente au sein des disciplines de gestion.

Cette quatorzième édition actualisée de *Ressources humaines* est profondément remaniée. Les années 1980 ont été celles du renouvellement de la fonction Personnel. La crise du début des années 1990 a rendu plus rapide l'évolution du management des Ressources humaines. Dans les années 2000, la fonction Ressources humaines devient un levier majeur de compétitivité et de différenciation de l'entreprise. Elle participe à la création de valeur et devient partenaire d'affaires. Elle concilie performance économique et sociale, rentabilité à court terme et développement durable. Après la crise des années 2008-2012, le retour aux fondamentaux de la GRH apparaît essentiel. Il faut remettre l'homme au cœur des stratégies des organisations. Il faut reconstruire un nouveau pacte social. La GRH s'inscrit dans le cadre de la responsabilité sociétale de l'organisation.

Destiné aux étudiants des grandes écoles et des universités, aux cadres et aux dirigeants, cet ouvrage se veut assez général pour exposer l'intégralité du champ d'étude, assez détaillé pour ouvrir la voie aux spécialisations.

Fruit de l'ouverture de l'enseignement de gestion sur l'entreprise, ce livre doit beaucoup aux échanges entre enseignants de gestion, chercheurs, praticiens et consultants au niveau national et international.

Je tiens donc à remercier vivement tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de cet ouvrage : dirigeants d'entreprise, responsables de la gestion des Ressources humaines, spécialistes des différents domaines de la fonction, experts, consultants, syndicalistes, représentants des organismes professionnels, de l'administration, membres des associations et des groupes de travail auxquels j'ai été associé. En donnant accès à leurs expériences, en apportant conseils et documentation, en faisant part de leurs difficultés et de leurs réflexions, ils ont permis de réaliser un ouvrage largement illustré de pratiques actuelles et reflétant les préoccupations des hommes de la fonction. Ma reconnaissance s'exprime en particulier à l'égard de mes amis de l'AGRH, de l'ADERSE, de l'AINF, de l'ANDRH, de l'AFMD, de l'Académie de l'Éthique, de Génération RH, de l'IAS et des IAS luxembourgeois, algériens, libanais, russes, tunisiens et marocains, du club ESSEC-RH, de l'ARFORGHE (Tunisie), de l'AGEF (Maroc), de l'ALGRH (Algérie), de la Fédération méditerranéenne des ressources humaines (FMRH), de l'AFDIP (Afrique) et de l'AEDP (Europe).

Cette publication s'est enrichie grâce aux cours et séminaires dispensés auprès de groupes d'étudiants, de cadres et de dirigeants. Leurs questions et leurs remarques ont contribué à son actualisation. Je les en remercie ici, notamment ceux de l'IAE de Corse, de l'ESSEC Business School et de l'ESSEC Executive Éducation, de l'ISFOGEP, de Sup de Co Marseille, de Sup de Co Rouen, de l'ESC Pau, de l'IEAM et des

masters de gestion des Ressources humaines, de l'IAE d'Aix-Marseille, du CFFOP de Paris-II, de Bordeaux, de Dijon et de Montpellier, de l'IGS, de l'IRH (Casablanca), d'HECT (Tanger), de l'université professionnelle d'Afrique, du master spécialisé RH de l'ESSEC et des programmes ESSEC en Guadeloupe, Guyane, Martinique, Polynésie et La Réunion.

La préparation de ce livre a bénéficié également de la qualité des échanges avec les enseignants-chercheurs français et étrangers.

Je tiens à remercier tout particulièrement mes collègues et amis membres des bureaux et des conseils d'administration de l'IAS, de l'ANDRH, l'AFMD, de l'ADERSE, de l'AGRH, de l'Académie de l'éthique et du comité scientifique de la revue *Question(s) de Management* : David Autissier, Alain Bernard, Laurent Bibard, Jean-Luc Cerdin, Louis Forget, Maryse Dubouloy, Stefan Groshl, Alan Jenkins, Junko Takagi, Ashok Som et Maurice Thévenet, professeurs à l'ESSEC, Jacques Igalens, Patrice Roussel et Bruno Sire, professeurs à Toulouse, Henri Mahé de Boislandelle, Jean-Pierre Neveu, Alain Briole et Jean-Michel Plane, professeurs à Montpellier, Delphine Lacaze et Olivier Roques, de l'IAE d'Aix, Alain Roger, Marc Valax, Henri Savall, Marc Bonnet et Véronique Zardet, de Lyon-III, Jacques Orsoni, Soufyane Frimousse, Patrice Terramorsi, Michel Castellani et Bernard Fustier, de l'IAE de Corte, Franck Boumois, professeur à Paris-II, Éric Vatteville, IAE de Rouen, Didier Cazal et Pierre Louart, professeurs à l'IAE de Lille, David Alis et Gwenaelle Poilpot-Rocaboy, professeurs à Rennes, Alain Gintrac et Leila Benrais de l'IAE de Bordeaux, Georges Trepo, Françoise Chevalier et Charles-Henri Besseyre des Horts, professeurs à HEC, Zahir Yanat, de BEM, Fernando Cuévas, de l'ESC Pau, Mohamed Matmati, de l'ESC Grenoble, Nicole Barthe, de l'IAE de Nice, Christian Defelix et Rodolphe Colle de Grenoble, Aline Scouamec et Luc Boyer de l'IAE de Caen, François Silva, Sana Henda et Anne-Marie Fray de France Business School, Annie Comet et François Pichault, professeurs à l'université de Liège, Alain Akanni, professeur à l'université de Dakar, Abdelilah Jennane (IRH Maroc), Giovanni Costa, professeur à l'université de Padoue, Joan Mundethiem, professeur à l'UPC de Barcelone, Simon Dolan, de l'ESADE, Barcelone, Zeineb Mamlouk, Olfa Zeribi, Riadh Zghal, de Tunisie, Martine Brasseur et Odile Uzan, de Paris V, Éric Davoine, de l'université de Fribourg, Yvon Pesqueux et Laurent Capeletti du CNAM, Patrick Micheletti, Sylvie Brunet et Pierre-Guy Hourquet, d'Euromed Marseille, Jean-François Chanlat et Frédéric Wacheux, université de Paris Dauphine, Pierre Dinassa, Yvette Dankolo et Richard Delaye de l'université professionnelle d'Afrique et mes collègues québécois, belges, tunisiens, algériens, libanais et marocains pour leurs conseils.

Je remercie également mes anciens doctorants devenus depuis enseignants. Le travail avec eux a été stimulant. Merci à Soufyane Frimousse, Rodolphe Colle, Leila Benrais, Julie Christin-Moulins, Lucas Dufour, Nader Mansouri, Virginie Moisson, Éléonore Marbot, Bechir Ben Lahouel, Yassine Slama, Érick Leroux, Patrice Terramorsi, Shiwei Wu, avec lesquels la coopération a été particulièrement fructueuse.

Je remercie aussi les coauteurs de *Tous DRH*, *Tous différents*, *Tous reconnus*, *Tous talentueux*, *Tous vertueux*, *Tous solidaires* et *Tous leaders*, ainsi que les coauteurs de *l'Encyclopédie des diversités* et de *l'Encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale*, qui ont contribué à la refonte de cet ouvrage. Je tiens également à remercier Christiane Deshais, de l'ESSEC, pour son assistance dans mes travaux de recherche, ainsi que ma famille.

Première partie

La fonction

Ressources humaines

Cette première partie, intitulée « La fonction Ressources humaines », permet de préciser les enjeux passés, actuels et futurs du management des RH avant d'aborder ses trois grands domaines :

- L'emploi (deuxième partie)
- Les rémunérations (troisième partie)
- Le développement humain et social (quatrième partie)

Ces dernières années, la fonction Ressources humaines s'est profondément transformée. Les directeurs des ressources humaines ont souvent été malmenés. Une image négative caractérise souvent le « plus beau métier du monde » pour reprendre la formule de plusieurs DRH¹. Après la crise de 2008-2012, la fonction RH est confrontée à de nouveaux défis et doit redéfinir et mettre en œuvre un nouveau contrat social entre les salariés et leur entreprise².

Cette partie est structurée en quatre chapitres :

- Le chapitre 1 présente le développement de la fonction RH pour répondre aux défis de chaque époque et aux évolutions des attentes de ses clients et les enjeux actuels pour concilier performances économiques et performances sociales.
- Le chapitre 2 est consacré aux missions de la fonction RH, à leur traduction en termes d'activité.
- Le chapitre 3 aborde l'organisation opérationnelle de la fonction, le SIRH et les partenaires.
- Le chapitre 4 présente l'audit social et de RSE (responsabilité sociale de l'entreprise), deux outils essentiels pour les DRH.

1. J.-M. PERETTI, « DRH aujourd'hui : métier ou vocation ? », in *Ressources humaines & Management*, octobre 2007.

2. J.-M. PERETTI, « Redéfinir le pacte social entre dirigeants et salariés », in *Le Monde*, 13 novembre 2012.

Le développement de la gestion des ressources humaines

Sommaire :

- I. De la fonction Personnel à la fonction Ressources humaines
- II. La GRH dans son contexte
- III. La GRH : horizon 2020
- IV. Du DRH au DRHDD

Face aux défis économiques, sociaux et technologiques du XXI^e siècle, la qualité du management des ressources humaines (MRH) est un facteur clé de succès essentiel. Il y a, sur ce point, aujourd'hui consensus. Les dirigeants savent que la mobilisation optimale des ressources humaines donne à l'entreprise un avantage compétitif déterminant. Cette conviction s'est forgée progressivement, contribuant à l'émergence de la fonction Personnel et à sa transformation en fonction Ressources humaines (section I), à la prise en compte des enjeux du contexte avec une approche contingentielle (section II). La crise a fait ressortir l'importance de la fonction RH. Après la crise, la fonction RH est confrontée à de nouveaux défis (section III). Face aux attentes des parties prenantes, la DRH devient DRHDD (direction des ressources humaines et du développement durable) (section IV).

I. De la fonction Personnel à la fonction Ressources humaines

L'importance accordée par les entreprises au management des ressources humaines est relativement récente. La fonction Personnel a émergé lentement dans la première moitié du XX^e siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié, est devenue fonction Ressources humaines et est reconnue comme une fonction stratégique aujourd'hui.

Jean Fombonne, dans son remarquable historique de la fonction Personnel, a proposé une chronologie détaillée¹ qui reprend chaque étape de l'émergence de la fonction en France :

- la fonction Personnel sans chef du personnel (1850 à 1916) ;
- l'émergence d'une fonction autonome (1916 à 1935) ;
- une fonction qui s'organise et devient plus politique (1936 à 1940) ;
- assistance et œuvres sociales (1940 à 1946) ;
- une fonction en plein essor (1947 à 1960) ;
- l'âge adulte (1961 à 1970) ;
- les managers (1970 à 1980) ;
- vers le management stratégique des ressources humaines (depuis 1980).

Pour retracer l'historique de la fonction, nous distinguerons quatre grandes périodes :

- des prémices à 1944 ;
- les Trente Glorieuses (1945 à 1974) ;
- la professionnalisation de la fonction RH (1975-2000) ;
- le DRH, partenaire d'affaires (2000-2012) ;

et nous évoquerons la crise et, après la crise, les années où les entreprises et les salariés réapprennent à conjuguer l'économie et le social, le réalisme et l'optimisme, le bien-être individuel et collectif, le profit et le développement durable.

A. L'émergence de la fonction : 1850-1944

La fonction Ressources humaines n'a pas toujours existé. Les textes les plus anciens parlent de l'intendant qui assumait quelques tâches de gestion du personnel.

L'industrie naissante utilisait une main-d'œuvre nombreuse non spécialisée. Les méthodes de travail étaient empiriques. La performance de la main-d'œuvre était faible. Vers 1880, avec Frederik Winslow Taylor, l'organisation scientifique du travail est née. Par ses expériences, il a démontré que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés. Ses méthodes ont abouti à la parcellisation des tâches ou à la spécialisation et ont fait sentir le besoin d'améliorer la formation des salariés. L'organisation scientifique du travail a permis d'exploiter au maximum les capacités des salariés².

Avec le taylorisme, le développement de la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent. Les activités principales de ces nouveaux services seront le recrutement, la répartition des tâches et les problèmes de performance des salariés. La

1. J. FOMBONNE, *Personnel et DRH (France 1830-1990)*, Vuibert, Paris, 2001.

2. D. ALIS et al., *Gestion des ressources humaines*, De Boeck, 2011.

fonction Personnel apparaît au début du xx^e siècle à partir du moment où le chef d'entreprise n'est plus en état de gérer l'ensemble du personnel qui lui est alloué.

À cette époque, la gestion du personnel apparaît comme une gestion des postes. Dans le modèle taylorien-fordien, le personnel occupe un poste. La notion de poste est une invention taylorienne avec ses quatre caractéristiques : elle est prescriptive, elle est procédurale, elle est individuelle, elle suppose une stabilité³. La notion de poste, aujourd'hui mise en cause, conserve une grande importance en GRH.

Trois étapes (avant 1914, de la guerre à 1936 et après 1936) peuvent être distinguées.

1. Avant 1914

La fonction n'existe guère et les témoignages sont rares. À travers quelques romans, il est possible de découvrir des exemples de pratiques de gestion des ressources humaines. Victor Hugo (*Les Misérables*), la comtesse de Ségur (*La Fortune de Gaspard*), Hector Malot (*En famille*), Émile Zola (*Au Bonheur des dames*) parmi d'autres ont décrit des pratiques d'embauche, de licenciement, de formation, de promotion, d'œuvres sociales.

Les entreprises dont la taille pourrait justifier l'émergence de la fonction sont encore peu nombreuses. Le recensement de 1896 révèle 472 établissements de plus de 500 salariés.

Pendant cette période, la réglementation sociale se développe avec des textes sur l'emploi des enfants (1841), le contrat d'apprentissage (1855), le travail des femmes et des enfants (1874 et 1891), le droit syndical (1884), l'inspection du travail (1874 et 1892), les accidents du travail (1898), la durée du travail (1900 et 1905), le conseil des prud'hommes (1905), le repos dominical (1906), la création du ministère du Travail (1906), les retraites ouvrières et paysannes (1910), l'hygiène et la sécurité (1913).

Jean Fombonne observe : « Les politiques sociales de la seconde moitié du xix^e siècle, dans les entreprises ayant leurs usines en province, se ressemblent beaucoup.

- Godin, de Wendel, le chocolatier Menier, Schneider, Michelin, Dollfus à Mulhouse, les patrons des Compagnies minières, de Péchiney, de Saint-Gobain, des Filatures de Schappe... se font *urbanistes* pour construire, avec plus ou moins de bonheur architectural, des maisons, des villages, des cités, des corons, des hôtels pour célibataires, des dortoirs, des immeubles, pour loger leur main-d'œuvre française et étrangère, leurs contremaîtres, leurs ingénieurs.

- Beaucoup de patrons de province se font *épiciers* : c'est l'accessoire économique découlant de leurs investissements immobiliers en logements et de la carence de l'initiative privée. Ils organisent, à proximité des logements, des commerces de boulangerie, de buanderie, de pharmacie, de denrées alimentaires de première nécessité, vendues moins cher que dans les commerces des villages voisins.

- Ils interviennent dans le domaine *culturel* : création d'écoles, sociétés de sports, de musique, de théâtre, de fêtes annuelles.

- L'*action sociale* est également un accessoire nécessaire des logements : création de maternités, pouponnières, nourriceries et asiles (crèches), hôpitaux, services médicaux gratuits pour les ouvriers et leurs familles.

- Plus intéressantes encore sont leurs initiatives en vue d'organiser la protection sociale, pour laquelle il n'existe alors aucun système public ou privé. Ils inventent la Sécurité sociale dans beaucoup de ses domaines d'application.

3. F. GUÉRIN, *Faut-il brûler Taylor?*, Éditions Management, Caen, 1998.

– Enfin, ces patrons de province se font un peu *banquiers*, soit en vendant à crédit dans leurs économats et en se remboursant sur la paie, soit en créant des comptes de dépôt pour inciter les ouvriers à épargner en vue des mauvais jours et de leurs vieux jours⁴.»

Mais, au-delà de la politique d'œuvre sociale, Jean Fombonne s'interroge : « La fonction Personnel existe-t-elle ? »

Il constate que la fonction Personnel est souvent exercée *par les patrons eux-mêmes*.

La fonction est parfois exercée *par un mandataire*.

Ce mandataire est soit le directeur de l'usine, assisté d'un comptable pour la paie, soit, si l'effectif de l'usine est nombreux ou si l'on se trouve au niveau du siège, un secrétaire général prenant en charge l'administration générale, comprenant le personnel. En 1862, par exemple, un règlement de Saint-Gobain réorganise l'administration centrale et crée un secrétariat général dont les attributions comprennent la gestion sociale.

La fonction n'émerge que tardivement. En 1898, il existe au Crédit foncier de France un bureau du personnel dépendant du secrétariat général.

Chez Paribas, qui compte 40 personnes en 1912, une personne a la charge exclusive des questions de personnel. À la Société Générale, on note en 1909 l'existence d'un service du personnel rattaché au secrétariat général. Un chef du personnel apparaît chez Renault avant la guerre.

Il faut noter que parmi les six fonctions distinguées par Henri Fayol :

- administrative (prévoir, organiser, coordonner, commander, contrôler) ;
- technique ;
- commerciale ;
- financière ;
- comptable ;
- de sécurité ;

la fonction Personnel n'est pas mentionnée. Quelques aspects (sécurité du travail, hygiène) sont intégrés dans les fonctions sécurité et administrative⁵.

2. De la guerre à 1936

L'après-guerre connaît un développement de la réglementation sociale : la négociation collective (1919), la journée de 8 heures (1919), la loi Astier sur l'enseignement professionnel (1919), la taxe d'apprentissage (1925), les assurances sociales (1928, 1930), les allocations familiales (1932), les politiques d'œuvres sociales se poursuivent et s'institutionnalisent à travers des services sociaux.

En 1917, est créée l'école des surintendantes d'usines qui, la guerre terminée, fournit à l'industrie des cadres pour les services sociaux⁶.

Le développement des lois sociales, le renforcement des syndicats, les nouveaux besoins de gestion du personnel (formation, recrutement, apprentissage) provoquent l'apparition d'un homme ou d'un service du personnel.

Dès 1917, le directeur technique de Peugeot définit un plan des services administratifs comprenant :

4. J. FOMBONNE, *op. cit.*

5. H. FAYOL, *Administration générale et industrielle*, 1916.

6. D. PATUREL, *Le Service social du travail à l'épreuve de la GRH : la fonction de tiers social*, L'Harmattan, 2010.

– au niveau central, un service statistique rassemblant de nombreuses informations dont, pour le personnel, « Statistiques-Mutations-Avancement-Salaires-Conférences au personnel-Service du Bulletin des usines Peugeot »;

– au niveau de chaque usine, un service administratif s'occupant de « Pointage-Embauchage du personnel-Caisse de secours-Retraites ouvrières-Assurances-Retenues, etc. Veilleurs-Commissionnaires-Concierges-Surveillants ».

3. De 1936 à la guerre

La victoire du Front populaire en 1936 entraîne une vague de grèves, un renforcement syndical, un développement de la législation et un renouvellement de la réflexion patronale (création du Centre des jeunes patrons en 1938, devenu depuis CJD).

Parmi les textes de la période, on peut noter la création des délégués ouvriers, des congés payés, de la semaine de 40 heures (une loi et 168 décrets), la loi sur les conventions collectives.

La secousse sociale de 1936 fait découvrir aux entreprises qu'il faut que quelqu'un ait en permanence le rôle de rester au contact du personnel et de faire remonter l'information.

Peugeot crée en 1936 sa direction du personnel et des relations syndicales et, en 1938, un département social qui regroupe toutes les œuvres sociales et un laboratoire de psycho-technique.

Chez Kodak-Pathé, la direction générale définit, dès 1937, une direction du personnel réunissant la gestion administrative, les services sociaux et humains et, chose rare, l'organisation, c'est-à-dire à cette époque l'étude du travail, les méthodes, les standards de temps et les primes.

Dugué Mac Carthy constate que, « lorsqu'on demandait en 1939 à un chef de personnel : "De quoi vous occupez-vous?", la réponse était du genre de celle-ci : "De l'embauche, de la paie, de l'administration et des délégués." Tel est bien là le noyau autour duquel s'est constituée la fonction⁷ ».

B. Les Trente Glorieuses (1945-1974)

À partir de 1945, commence cette période de croissance que Jean Fourastié a baptisée les Trente Glorieuses.

Elle se caractérise par une application systématique des principes d'organisation du travail, de simplification du travail et des produits eux-mêmes, par l'innovation dans les matières et les produits, la hausse du pouvoir d'achat, du niveau de vie et de la consommation, le plein-emploi et le manque de personnel qualifié.

1. De 1945 à 1965 : le contexte

Ces années de croissance sont marquées par l'accroissement de la population salariée et par l'évolution du cadre réglementaire et des idées relatives à l'homme au travail entraînant la professionnalisation de la fonction.

7. D. MAC CARTHY, *La Fonction Personnel*, Les Éditions d'Organisation, 1983.

– *L'accroissement de la population salariée*

La croissance de l'après-guerre entraîne une pénurie de main-d'œuvre dans les entreprises. L'industrie puise largement dans les campagnes (1945-1955), parmi la population féminine (1950-1960) et les travailleurs immigrés (1955-1965). Ces trois populations ont un niveau de qualification professionnelle faible, ce qui favorise le développement d'un modèle taylorien, et des attentes homogènes : accéder à la société de consommation et à un niveau de confort inespéré (« De la ville ils en rêvaient, du formica et du ciné... » évoque Jean Ferrat, dans *La montagne*, un tube des années 1960, en parlant de l'exode rural). Ces nouveaux salariés acceptent des horaires très élevés (48 heures par semaine signifient un salaire majoré de plus de 25 % et donc un accès plus rapide au confort), des contraintes et des nuisances dès lors qu'elles sont financièrement compensées. Le partage des fruits de la croissance à travers des gains de pouvoir d'achat est une revendication essentielle de cette période. Les négociations portent sur les taux d'augmentation générale du salaire fixe. Les entreprises développent des mécanismes de fidélisation (prime d'ancienneté, avantages sociaux...).

– *La réglementation*

Les principaux textes concernent la création du comité d'entreprise (1945), de la Sécurité sociale (1945), des délégués du personnel (1946), la liberté de négocier les salaires et le SMIG (1950), la troisième semaine de congés payés (1956), la création des ASSEDIC (1958), l'ordonnance sur l'intéressement (1959).

– *Les idées*

Les résultats des *travaux d'Elton Mayo* à la Western Electric, de 1924 à 1939, sont surtout connus en France à la fin des années 1940.

On découvre alors qu'une cause importante des augmentations du rendement était le développement des relations entre chercheurs et ouvriers, ceux-ci se sentant considérés individuellement et en tant que groupe, ce qui entraîne un changement de leur attitude envers leur travail.

De nombreuses missions, composées d'industriels, de cadres et de fonctionnaires, ramènent de voyages aux États-Unis, des observations, des méthodes, des expériences d'entreprises sur les multiples aspects de la productivité. Leurs rapports reçoivent une large diffusion.

Des politiques de relations humaines sont mises en œuvre.

Les travaux d'Elton Mayo sont le point de départ de nombreuses transformations des *conditions matérielles de travail*. Les machines et les murs abandonnent le gris pour prendre des couleurs. L'école des « Relations humaines » développe son influence.

À la fin des années 1950, d'autres travaux américains sont connus en France. Jean Fombonne a souligné l'importance de ceux portant sur les styles de commandement axés sur la production ou sur le personnel de Likert. Argyris analyse les conceptions implicites de ceux qui ont un style de commandement directif et contraignant et les met en contradiction avec les modifications observées lors du développement psychologique des individus. Douglas McGregor récapitule les recherches précédentes en formulant la théorie X, conception pessimiste du travailleur moyen qui ne s'intéresse pas à son travail, et la théorie Y fondée sur l'automotivation des individus.

Les travaux de Maslow sur la hiérarchie des besoins et d'Herzberg sur la satisfaction au travail ont également une forte influence.

2. 1945-1965 : la fonction Personnel s'affirme

En 1947, des directeurs de personnel décident de créer une Association nationale des directeurs et chefs de personnel (ANDCP) pour échanger des informations et des expériences et organiser des moyens de perfectionnement sur les questions de personnel. À la même époque, dans d'autres pays européens, des associations analogues voient le jour.

Le besoin de professionnalisme est ressenti dans les domaines de la formation, des salaires, de la qualification au travail, de la négociation.

En 1953, la CEGOS et l'ANDCP organisent des journées d'étude pour explorer le contenu de la fonction Personnel dans les entreprises les plus avancées. Les travaux sont publiés par la revue *Hommes et Techniques* sous le titre : « La direction du Personnel, fonction d'état-major ».

Ils insistent sur le rôle essentiellement fonctionnel et de conseil de la direction de la fonction. L'enquête ANDCP de 1959 fait ressortir le contenu de la fonction⁸.

- Un groupe de fonctions *traditionnelles* :
 - effectifs, embauche et choix ;
 - qualification du travail ;
 - réglementation, discipline ;
 - administration du personnel ;
 - relations avec le personnel.
- Un *élargissement* à des fonctions nouvelles :
 - formation ;
 - information ;
 - organisation de l'entreprise.
- Des fonctions *connexes* :
 - Sécurité sociale et retraites ;
 - conditions de vie dans l'entreprise ;
 - médecine du travail.

Le *titre* donné au responsable de la fonction est généralement : directeur du personnel, mais commencent à apparaître quatre autres appellations, éventuellement combinées avec la première :

- directeur des relations humaines ;
- directeur des relations sociales ;
- directeur des relations du travail ;
- directeur des relations industrielles.

Une enquête publiée en 1962 par l'Institut de sociologie de Leyde établit que 73 % des services du personnel recensés en Europe ont été créés après 1945. Une enquête réalisée en France en 1961 constate que 82 % des entreprises ont une direction du personnel :

- toutes celles qui ont 5 000 personnes et plus ;
- 92 % de celles dont l'effectif est entre 1 000 et 4 999 ;
- 75 % de celles dont l'effectif est entre 500 et 999 ;
- 72 % de celles dont l'effectif est de moins de 500.

Les responsables de la fonction sont plus fréquemment des ingénieurs.

8. D. MAC CARTHY, *La Fonction Personnel*, op. cit.

Jean Fombonne constate qu'en 1960 on peut donc noter cinq faits significatifs de la montée de la fonction :

- elle s'organise dans un nombre croissant d'entreprises ;
- son champ d'action s'est élargi à des problèmes de nature politique ;
- elle atteint le statut d'une direction, au moins dans les grandes entreprises et les entreprises les plus avancées ;
- ses titulaires ont un niveau de formation plus élevé ;
- la formation juridique n'est plus prédominante, mais elle reste un complément à toute autre formation d'origine⁹.

3. De 1965 à 1975 : le contexte

L'époque est marquée par l'arrivée des « baby-boomers » sur le marché du travail, l'évolution rapide des courants socioculturels, le développement du cadre réglementaire et le cheminement des idées de réforme de l'entreprise, des travaux de François Bloch-Lainé¹⁰ au rapport Sudreau¹¹.

– *L'entrée dans la vie active des « baby-boomers »*

Les générations nombreuses nées après la guerre arrivent progressivement sur le marché du travail à partir de 1960, pour les enfants de 1946 entrés à 14 ans en apprentissage, et plus massivement dès 1965. Nés après guerre, ils n'ont pas connu les « restrictions » et ont bénéficié d'un meilleur niveau de formation initiale et de confort. Leurs aspirations sont différentes de celles de leurs prédécesseurs. Les entreprises sont confrontées à une hétérogénéité des attentes des diverses générations de salariés, à une contradiction entre les priorités données au quantitatif ou au qualitatif. L'évolution démographique entraîne celle des courants socioculturels. Elle remet en cause le mode d'organisation dans l'entreprise. Elle explique l'importance du mouvement social de mai 1968.

– *Les courants socioculturels*

Pour la Cofremca : « Hostiles à la grande entreprise avant la guerre, les Français lui sont devenus relativement favorables entre 1950 et 1965.

Entre 1950 et 1960 ou 1965, les grandes entreprises apparaissent comme « prestigieuses », « modernes », « dynamiques », « à la pointe du progrès » et elles ont une excellente image publique de par la conjonction de plusieurs phénomènes :

- un besoin de supériorité nationale exacerbé (le « complexe cocorico ») que comblent les succès techniques des grandes entreprises ;
- l'apparition parmi les masses des préoccupations de « standing » que satisfont les marques prestigieuses, les produits toujours nouveaux et supérieurs qu'apportent les grandes entreprises ;
- l'implantation du mythe de la modernité. Il fallait paraître moderne et dynamique... »

Mais en 1976 elle observe :

« Aujourd'hui, l'ambiance a changé. Les principaux phénomènes socioculturels qui avaient, au lendemain de la guerre, concentré la sympathie sur l'entreprise sont aujourd'hui déclinants ou ont disparu.

9. J. FOMBONNE, *op. cit.*

10. F. BLOCH-LAINÉ, *Pour une réforme de l'entreprise*, Le Seuil, 1963.

11. Rapport SUDREAU, La Documentation française, 1975.

- Le “complexe cocorico” cesse de se manifester aux environs de 1960.
- Le “mythe de la modernité” s’effondre entre 1965 et 1970.
- Les “motivations de standing” commencent dès 1967 un déclin limité qui gagne lentement des couches plus larges.

De nouveaux courants socioculturels précisent et structurent les revendications contre la grande entreprise : besoins d’expression et d’accomplissement personnel, crainte des manipulations, déclin de l’autorité, plus grande tolérance au désordre, tendance à se dégager des contraintes sociales¹²...»

De même, les attentes à l’égard du travail se sont transformées. L’élévation progressive du niveau d’instruction résulte de l’allongement et de l’élargissement de la scolarité. Elle élève le niveau moyen des qualifications et, de ce fait, des aspirations. Le travailleur met en avant de nouvelles exigences en matière de satisfaction au travail.

Mieux informé et plus exigeant, le personnel modifie son attente face à la relation de travail. De nombreux facteurs de décalage existent entre la vie en dehors de l’entreprise et celle à l’intérieur.

C’est plus particulièrement chez les jeunes que se rencontrent de nouvelles formes de comportement à l’égard du travail, de réticence à l’égard du monde industriel.

Les événements de 1968 en France s’inscrivent dans le contexte international de montée de la contestation à l’égard des entreprises et dans l’apparition d’une classe nombreuse de jeunes plus exigeants.

– *Le cadre réglementaire*

Parmi les principaux textes de la période, on peut citer ceux concernant la retraite des non-cadres (1961), l’APEC (1966), la formation (1968, 1971), la participation financière (1967), la section syndicale dans l’entreprise (1968), la quatrième semaine de congés payés (1969), la création du SMIC (1970), la négociation collective (1971), l’égalité de rémunération hommes-femmes (1972), l’amélioration des conditions de travail (1973), les licenciements (1973 et 1975).

Ces textes prolongent le « droit généreux de l’après-guerre ». Des textes conventionnels complètent le cadre réglementaire : sécurité de l’emploi (1969), formation (1970), garantie de ressources (1972), chômage (1974).

– *L’émergence de la responsabilité sociale*

En 1972, le CNPF organise à Marseille des journées d’études. Antoine Riboud, patron de BSN, y propose que l’entreprise bâtit son plan social et pas seulement son plan économique.

Des entreprises commencent à élaborer leur « code de bonne conduite » et à « s’éveiller à la responsabilité sociale¹³ ». Jean-Marie Peretti et Jean-Louis Roy s’interrogent : « Faut-il des sociétés à responsabilité illimitée¹⁴ ? »

En 1974, le prix du pétrole est multiplié par cinq. La France entre dans les années de crise.

12. A. DE VULPIAN, dans l’ouvrage collectif *Dynamique de l’auto-réforme de l’entreprise*, Masson, 1976.

13. F. DALLE, J. BOUNINE, *Quand l’entreprise s’éveille à la conscience sociale*, Masson, 1975.

14. J.-M. PERETTI et J.-L. ROY, in *Revue française de gestion*, n°s 12-13, décembre 1977.

C. La professionnalisation de la fonction (1975-2000)

Dès 1974, les pratiques de GRH s'inscrivent dans un environnement externe perturbé par la permanence imprévue d'une crise considérée comme un accident provisoire. En matière de politiques et pratiques RH, les effets de la crise ne sont pas pris en compte et les mesures mises en œuvre sont des mesures d'attente. La durée du travail effectif hebdomadaire chute et rejoint la durée légale de 40 heures oubliée depuis quarante ans. Les mesures d'âge mettent en préretraite un grand nombre de quinquagénaires et le taux d'activité des 55-65 ans devient l'un des plus bas du monde développé. Les automatismes et habitudes en matière de rémunération poussent le ratio « frais de personnel/valeur ajoutée » vers les sommets atteints en 1982 et 1983. Le chômage progresse et les premières « mesures pour l'emploi » apparaissent. Les entreprises mettent en cause les règles récentes sur les licenciements (1973 et 1975) et développent une recherche de la flexibilité à travers l'intérim en attendant que la loi de 1979 ne favorise le contrat à durée déterminée. Les risques de l'entreprise duale avec un noyau dur très privilégié et une population précaire défavorisée sur tous les plans sont alors dénoncés. L'obligation de présenter leur premier « bilan social » pour l'exercice 1978 amène les entreprises à moderniser leur système d'information ressources humaines (SIRH) et l'informatisation avance à grands pas. Dans un cadre réglementaire renouvelé, la fonction est confrontée à divers défis.

1. Le cadre réglementaire

Le Code du travail s'enrichit tout au long des années 1974-2000. La crise ralentit le mouvement de réforme mais ne l'arrête pas. Cependant, au droit généreux de l'après-1968 succède le droit de crise. Les législateurs se font plus prudents.

Les textes de 1982 poursuivent et élargissent le mouvement de réforme. Une série d'ordonnances modifie substantiellement les règles de la gestion de l'emploi et des temps. Quatre lois sur les « nouveaux droits des travailleurs » modifient les relations sociales. Les entreprises doivent s'adapter à ces changements rapides. C'est l'occasion d'un renforcement numérique de la fonction Personnel. Les lois Auroux de 1982 stimulent la demande de cadres de personnel.

Les années 1983-2000 connaissent une évolution forte du cadre réglementaire. Les textes reflètent la nécessité d'adapter le cadre réglementaire au contexte récent : nouveaux textes sur la formation (bilan de compétences, co-investissement), le recrutement, le temps partiel, le compte épargne-temps, l'aménagement du temps de travail, l'insertion professionnelle et l'apprentissage, l'assouplissement du droit au travail pour les PME-PMI, la protection sociale, la participation...

L'évolution du cadre réglementaire en France est parallèle à celle constatée dans les autres pays d'Europe. Une certaine convergence européenne semble se dégager.

2. Les défis

Mutations technologiques, environnement économique cahoteux et chaotique, manque de visibilité, concurrence internationale, évolutions démographiques et nouveaux courants socioculturels, tous ces éléments et bien d'autres ont modifié profondément les enjeux de la GRH.

a) Mutations technologiques

Les mutations technologiques concernent la quasi-totalité des branches d'activité et des fonctions de l'entreprise. Les conséquences en matière d'emploi, de qualification, de conditions de travail

sont considérables. Maintenir en permanence une adéquation qualitative et quantitative de l'emploi implique une politique dynamique, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de formation du personnel en place et un recrutement de personnel qualifié, l'adoption de la logique de compétence à la place de la logique de poste.

b) Incertitudes économiques

Le ralentissement de la croissance a un double impact. Il rend plus délicate la politique contractuelle. Il impose une GRH plus serrée. La croissance apportait du « grain à moudre » au moulin contractuel. Elle permettait de concilier gains de productivité et plein-emploi, élévation du niveau de vie et maintien des marges, coûts sociaux élevés et performances économiques, absence de gestion prévisionnelle et maintien des équilibres. Elle gommait les effets des erreurs de gestion et tolérait une GRH peu rigoureuse. Son ralentissement impose une gestion serrée, des prévisions et des mesures d'ajustement délicates. Il réduit les perspectives de carrière et met à mal le mythe promotionnel. Il déséquilibre les pyramides des âges. Il met en danger les marges des entreprises.

De plus, l'entreprise doit maintenir sa compétitivité dans un contexte difficile. Les cahots deviennent plus violents avec des variations brutales et fortes de l'activité. L'entreprise doit pouvoir s'adapter très rapidement à des variations de large amplitude. Elle privilégie la recherche de la souplesse et de l'adaptation. Elle explore toutes les voies de la flexibilité lui assurant au moindre coût des marges de manœuvre. Elle raccourcit ses délais de réaction. L'entreprise doit également maîtriser le chaos, c'est-à-dire la difficulté à élaborer des prévisions fiables et le manque de visibilité à court et à moyen terme.

c) Évolution démographique

La croissance de la population active reste forte. En 25 ans elle s'est accrue de 5 millions de personnes. Des classes d'âge nombreuses arrivent sur le marché du travail. La proportion de femmes actives s'accroît. Le départ à la retraite concerne les classes creuses. Atout en période de croissance, cet accroissement devient un handicap en période de crise. La montée du chômage réduit la capacité d'adaptation des entreprises aux changements technologiques et économiques. Le traitement social du chômage pénalise la modernisation.

d) L'internationalisation

La concurrence internationale s'avive. La mondialisation croissante des marchés affecte des branches et des entreprises de plus en plus nombreuses. Le risque des délocalisations concerne aussi bien les usines que certains services. Elle accroît l'intensité concurrentielle. L'entreprise doit comparer sa productivité et le coût main-d'œuvre de l'unité produite avec des concurrents du monde entier : le spectre de la délocalisation est présent. Il faut suivre un ensemble d'indicateurs significatifs (productivité, durée du travail, coût horaire, absentéisme, conflits du travail...) sur le plan international. L'intensité concurrentielle impose la chasse aux coûts cachés, l'accroissement de la productivité, l'utilisation optimale des équipements par un aménagement des temps, la recherche de la flexibilité.

e) L'image de l'entreprise

Les années 1975-1990 ont été marquées par l'amélioration de l'image de l'entreprise. Un consensus se dégage sur la contribution des entreprises à la résolution des problèmes économiques et sociaux. Le chef d'entreprise devient un héros positif.

Un retournement apparaît en 1991, avec une chute de la confiance accordée aux entreprises. La multiplication des plans sociaux, la brutalité de certaines décisions, les polémiques sur la rémunération des dirigeants, la montée de l'incertitude ont dégradé l'image de l'entreprise¹⁵.

L'image de l'entreprise – et de la fonction RH – à travers le cinéma est particulièrement négative dans certains films des années 2000.

f) L'évolution des partenaires sociaux

L'évolution des partenaires sociaux, patronat et organisations syndicales, est également rapide. Un article important de F. Ceyrac, président du CNPF, dans *Le Monde* définit en 1980 « une nouvelle stratégie de progrès social » et préconise en particulier l'individualisation des solutions, la négociation d'entreprise, la prise en compte du qualitatif. L'entreprise est désignée comme le lieu principal d'élaboration et de négociation de la politique sociale. Dans la même période, le mouvement syndical semble s'affaiblir.

Les syndicats français ont globalement vu chuter leur nombre d'adhérents de plus de 50% entre 1976 et 1983. Le taux de syndicalisation, qui était de 20% en 1976, chute à 8%. La crise du syndicalisme n'est pas un phénomène spécifiquement français. Cependant, l'érosion reste limitée en Scandinavie, en RFA ou en Grande-Bretagne.

La désyndicalisation modifie en profondeur le système de relations sociales dans les entreprises sans limiter le développement de la négociation d'entreprise.

g) Les courants socioculturels

Les mentalités des Français ont largement changé pendant cette période. Les études de la Cofremca et du CCA permettent de suivre l'évolution des courants socioculturels.

L'analyse des courants socioculturels a conduit, par exemple, à diagnostiquer l'émergence en 1980 du style de vie du *décalage*, qui constitue un véritable défi pour les DRH. Caractérisés par leur instabilité, leur anticonformisme, leur absence d'implication au travail tout en débordant de créativité et de dynamisme dans leur vie privée, les décalés constituent une population dont les compétences et les talents sont souvent perdus (ou largement sous-utilisés) par l'entreprise traditionnelle.

Dans les années 2000, la France a adopté la nouvelle normalité ouest-européenne, choisissant les valeurs de plaisir et de réalisation de soi. Le Français est individualiste, hédoniste et pluraliste¹⁶.

h) Les modes de management

Depuis les années 1950, les modes se succèdent avec, par exemple, le développement des organisations (OD dans les pays anglophones) de 1970 à 1980, l'enrichissement des tâches (1975-1980), les cercles de qualité (1980-1985), le projet d'entreprise et la qualité totale (1985-1990). Georges Trépo constate : « Nous assistons ainsi à un continuel défilé de modes¹⁷ » ; « Les outils dont on ne parle plus aujourd'hui sont en passe de devenir monnaie courante dans les pratiques. Ainsi, depuis 1982-1983, il y a beaucoup plus de tâches enrichies et de groupes semi-autonomes dans l'industrie française que dans la période 1975-1980. Or, de 1975 à 1980, c'était la grande mode et, depuis 1982, on n'en parle plus. »

15. M. BURCHELL et J. ROBIN, *Ces entreprises où il fait bon travailler*, Pearson, 2011.

16. COFREMCA, *La lettre de Sociovision Cofremca*, n° 55, juin 2003.

17. G. X. TRÉPO, « Modes de management et d'évolution des entreprises », in *L'Enjeu humain*, n° 1, 1989.

Les modes managériaux favorisent l'évolution des entreprises et en particulier des pratiques de GRH. La mode crée des attentes, elle est source d'énergie qui « permet de dégeler un instant le statu quo des forces en présence ¹⁸ ».

Les modes managériaux favorisent l'innovation sociale et sa diffusion, même si cette diffusion est freinée au départ par les mérites mêmes de l'expérimentation ¹⁹.

3. Une nouvelle approche de la fonction

Dans les années 1980, la fonction Personnel se transforme en fonction Ressources humaines. Le changement d'appellation est un changement de perspective et de pratiques. La conception traditionnelle du personnel perçu comme une source de coûts qu'il faut minimiser laisse place à la conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation. C.-H. Besseyre des Horts note : « La DRH est une vision contemporaine de la fonction, les femmes et les hommes de l'entreprise sont des ressources qu'il faut mobiliser, développer, sur lesquelles il faut investir. Ces ressources sont les premières ressources stratégiques de l'entreprise, la fonction elle-même devient majeure et acquiert le statut de grande fonction stratégique ²⁰. » Invités à définir leur fonction en quelques lignes, les DRH insistent sur trois objectifs :

- *adéquation* qualitative et quantitative de la Ressource humaine aux besoins actuels et futurs de l'entreprise ;
- *intégration* des objectifs de rentabilité et de développement de l'entreprise avec l'objectif de développement de la Ressource humaine ;
- *optimisation* des performances de la Ressource humaine afin de participer aux objectifs globaux.

Les DRH soulignent également la dimension devenue stratégique de la fonction ²¹.

Dans les années 1990, les DRH prennent le parti d'une décentralisation des missions opérationnelles de la fonction dans le cadre d'un partage où les responsables opérationnels deviennent « tous DRH ²² ». Un partage équilibré de la fonction Personnel entre opérationnels et fonctionnels s'accompagne d'un rôle stratégique accru pour le DRH. Cette évolution s'inscrit dans le cadre d'une approche client-fournisseur où la fonction RH est confrontée aux attentes des divers clients internes. Pour être reconnue performante, la fonction Ressources humaines doit contribuer à la création de valeur et à la satisfaction de ses clients internes.

D. Le DRH « Partenaire d'affaires » (2000-2012)

Dans les années 2000 le HRBP (*Human Resource Business Partner*) a souvent été adopté comme modèle d'organisation de la fonction RH. Ce modèle a été souvent perçu comme réducteur.

18. M. THÉVENET, « L'Écot de la mode », in *Revue française de gestion*, n^{os} 53-54, septembre/décembre 1985.

19. C. MIDLER, « Logique de la mode managériale », in *Gérer et comprendre*, n^o 3, juin 1986.

20. C.-H. BESSEYRE DES HORTS, *Vers une gestion stratégique des Ressources humaines*, Les Éditions d'Organisation, 1987.

21. A. MEIGNANT, *Ressources humaines : déployer la stratégie*, Éditions Liaisons, Paris, 2000.

22. *Tous DRH*, ouvrage collectif sous la direction de J.-M. PERETTI, Les Éditions d'Organisation, 4^e édition, 2012.

1. Le RH partenaire d'affaires

Le «partenaire d'affaires» est responsable RH pour les salariés d'une entité, il anticipe et conseille les dirigeants et les managers sur les solutions RH en réponse aux enjeux du business. L'accent mis sur l'ajustement des ressources et des compétences aux besoins de l'entité le fait parfois apparaître comme l'homme des réductions d'effectifs décidées par les financiers et non celui du développement des hommes et de leur engagement. Le souci de compression des coûts conduisant aussi à réduire le nombre des cadres RH et donc à accroître le nombre de salariés que chacun doit suivre, l'image de la fonction RH de terrain se dégrade.

En mettant l'accent sur les besoins de l'un des clients de la fonction, le modèle BP a montré ses limites dans le contexte de crise 2008-2012 qui a conduit à revaloriser le RH de proximité.

2. Le RH de proximité

La revalorisation en cours de la fonction RH de proximité répond aux constats tirés de la crise. Le RH de proximité doit permettre de répondre aux attentes toujours plus fortes d'équité et de reconnaissance des salariés. Il met en œuvre une stratégie RH centrée sur les personnes et le développement de leurs talents.

II. La GRH dans son contexte

Il n'y a de bonnes pratiques qu'adaptées au contexte et aux défis à relever. Après avoir présenté un modèle contingentiel RH, les défis actuels sont étudiés.

A. Approche contingente de la GRH

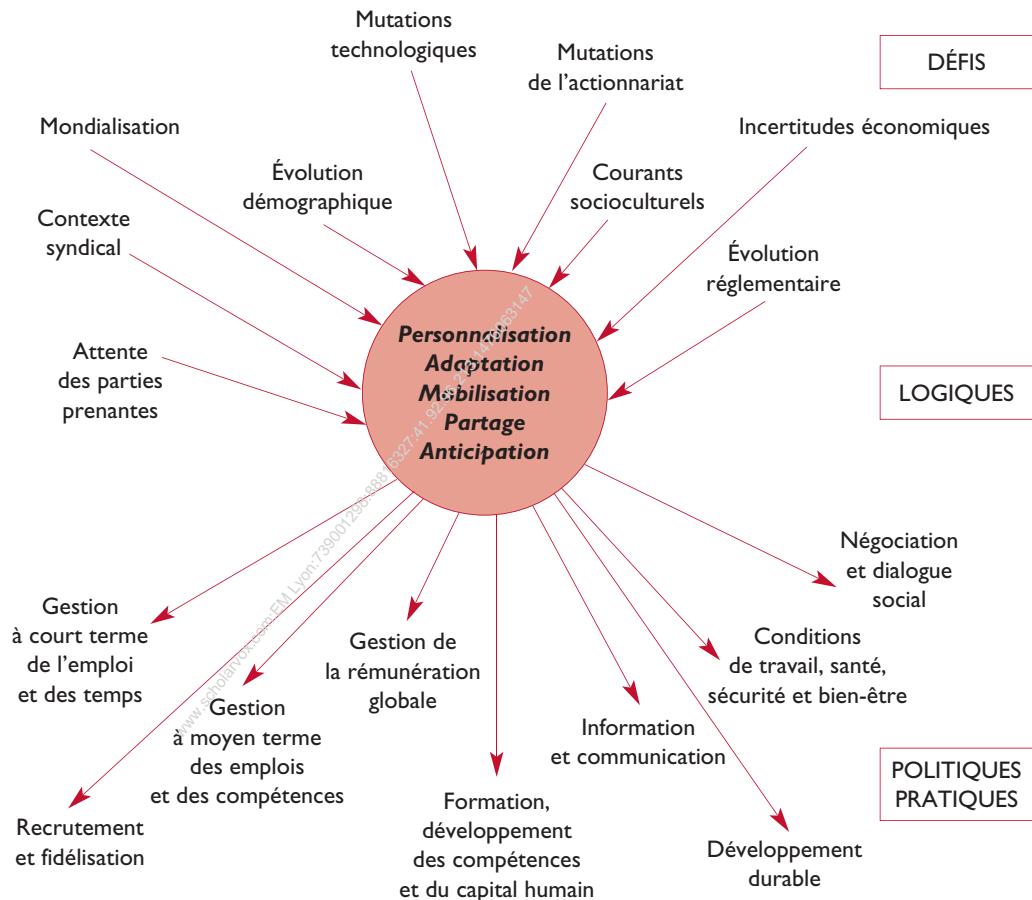
Depuis trente ans, l'approche contingente s'impose en GRH. Il n'y a pas de bonnes pratiques universelles. Les bonnes pratiques sont dans chaque cas celles qui sont adaptées aux contingences du contexte.

La théorie de la contingence, énoncée par Lawrence et Lorsch²³, conduit à prendre en compte tous les facteurs de contingence pour analyser l'évolution de la GRH. Divers modèles de contingence appliqués à la gestion des ressources humaines ont été construits ou adaptés pour des entreprises de différentes tailles, secteurs ou pays.

Le modèle ci-dessous permet d'identifier la relation défis → logiques → politiques et pratiques. L'évolution des facteurs de contingence explique le profond renouvellement de la fonction RH.

23. P. R. LAWRENCE, J. W. LORSCH, *Adapter les structures de l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation, 2^e éd., 1989.

Figure 1.1. Le modèle contingentiel de la GRH



B. Les défis

Pour définir des politiques et pratiques RH adaptées au contexte, il faut identifier les principaux défis et leurs conséquences en matière de RH.

1. Les défis technologiques

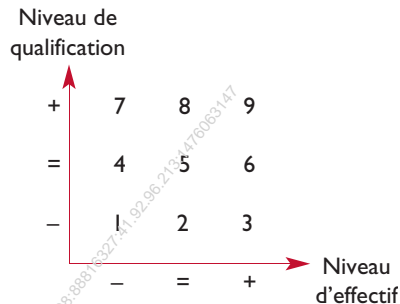
L'impact des mutations technologiques sur le renouvellement des pratiques de la GRH est considérable. L'accélération des mutations technologiques entraîne une obsolescence toujours plus rapide des qualifications. Toutes les entreprises connaîtront des mutations rapides affectant le contenu du travail et les compétences requises de la part des salariés. Pour maîtriser les conséquences des mutations technologiques, l'acquisition et le développement des compétences nécessaires pour bénéficier pleinement des innovations technologiques deviennent la préoccupation centrale des DRH. Ils doivent assurer une veille technologique et anticiper les conséquences de

l'introduction des nouvelles technologies sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Les mutations technologiques remettent en cause l'équilibre homme-emploi.

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

Le graphique ci-dessous fait ressortir neuf cas de figure :



La situation 5 correspond à l'optimum : l'équilibre qualitatif et quantitatif est atteint.

Chaque situation traduisant un déséquilibre est source de risque. Par exemple :

- les situations 1, 2 et 3 présentent des risques de qualité insuffisante et de perte de compétitivité à un moment où la qualité devient primordiale ;
- les situations 1, 4 et 7 (sous-effectif) créent des risques pour la santé du personnel et de pertes de marché ;
- les situations 7, 8 et 9 (gaspillage de compétences) favorisent la démotivation ;
- les situations 3, 6 et 9 font supporter à l'entreprise les surcoûts d'un sureffectif, alourdissent le ratio frais de personnel/valeur ajoutée et mettent en péril la survie de l'entreprise ;
- les situations 1, 3, 7 et 9 cumulent deux types de risques ;
- celui qui est lié à l'inadaptation quantitative ;
- celui qui est lié à l'inadaptation qualitative.

Or les mutations technologiques entraînent généralement un glissement sur les deux axes.

Le besoin de qualifications nouvelles amène l'entreprise en situation de qualification insuffisante. Les gains de productivité créent des sureffectifs. L'entreprise passe de la situation 5 à la 3 avec tous les risques précédemment soulignés. Pour remonter de la situation 3 à 5, l'entreprise doit développer les compétences de ses salariés dans un contexte de diminution des effectifs. Le management par les compétences constitue l'une des réponses au défi technologique.

2. Le défi démographique

Dans les années 2013-2020, l'environnement démographique de l'entreprise présentera trois aspects essentiels.

a) Déclin de la population en âge de travailler et pénurie de main-d'œuvre qualifiée

Longtemps, l'arrivée de classes d'âge encore nombreuses sur un marché du travail que quittaient les générations peu nombreuses de l'entre-deux-guerres et dont le taux d'activité est moindre que

celui des nouvelles générations a accru la population active. Cependant, avec l'arrivée à l'âge de la retraite des baby-boomers, les entreprises connaissent des difficultés accrues pour recruter la main-d'œuvre qualifiée dont elles ont besoin. Le niveau moyen de formation s'élève. Cependant, le pourcentage d'une classe d'âge ayant une formation technologique ou professionnelle apparaît encore faible. L'insertion professionnelle des jeunes de bas niveau scolaire apparaît menacée²⁴. Compte tenu du niveau d'exigence que les nouvelles technologies imposent aux entreprises, les progrès actuels apparaissent insuffisants. En effet, les entreprises doivent également résorber des handicaps de qualification structurels passés.

La population en âge de travailler (16-64 ans) diminue dans l'Union européenne dès aujourd'hui. Le déclin a commencé en Italie (1999), Allemagne (2001), au Danemark (2003) et en France à partir des années 2010.

b) Vieillesse de la population active

L'OCDE prévoit une diminution de la proportion des moins de 25 ans dans la population active, diminution qui est déjà sensible dans des pays comme la Suède et l'Allemagne. En France, les 45-54 ans étaient 5,8 millions en 1990, 6,8 millions en 1995 et 8,2 millions en 2000. Les mesures d'âge (retraite à 60 ans, préretraite) avaient réduit le pourcentage des 55-64 ans en activité à un niveau très inférieur à celui des autres pays. L'arrivée à plus de 60 ans des « baby-boomers », classes nombreuses des années 1946-1955 alors que les entrées dans la vie active concernent des classes moins nombreuses, modifie la pyramide des âges dans les entreprises et impose une révision des pratiques relatives aux salariés de plus de 50 ans²⁵.

Dans les entreprises les plus anciennes, une pyramide des âges en forme de « champignon » est monnaie courante²⁶. L'effectif des salariés du privé de plus de 50 ans a augmenté et entre 2000 et 2008, la proportion passe de 20 à 24,3 %.

Le taux d'emploi des 55-64 ans est passé de 38,5 % à 41,5 % en 2011 et pour les 60-64 ans, il a progressé de 13,8 % à 18,9 %²⁷.

c) L'évolution de la fécondité et de la natalité

Avec 822 000 naissances en 2012 et un taux de fécondité de 2,01, la France a un taux élevé dans le contexte européen. Cependant on enregistre à partir de 2008 une remontée de la fécondité dans les pays industrialisés.

La gestion de l'emploi est profondément modifiée par la nouvelle donne démographique, mais toutes les politiques RH doivent également être modifiées en fonction des pyramides des âges dans l'entreprise.

24. L. DUFOUR et D. LACAZE, « L'intégration des jeunes à faible capital scolaire », in *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 75, 2010.

25. E. MARBOT et J.-M. PERETTI, *Les Seniors dans l'entreprise*, Village mondial, 2^e édition, 2007.

26. J.-M. PERETTI, « Enjeux démographiques et politiques de ressources humaines : gérer les baby-boomers », in *Revue française de gestion*, n° 126, nov.-déc. 1999, pp. 37 à 46, « L'équité générationnelle peut maintenir les seniors au travail », in *Entreprises & Carrières*, n° 673, 10 juin 2003 et « Les seniors : d'une logique d'exclusion à la rétention active », in *Tous responsables*, Les Éditions d'Organisation, 2004.

27. Insee, « Une photographie du marché du travail en 2011 », *Insee première*, n° 1415, septembre 2012.

3. Les défis sociaux

a) La diversité

L'évolution des valeurs et des attentes individuelles des salariés se poursuivra sans doute à un rythme soutenu. L'entreprise regroupe de plus en plus de salariés aux aspirations très diverses. La diversité des âges, des anciennetés, des sexes, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes vis-à-vis de l'entreprise et de ses politiques sociales. La «segmentation» des politiques de personnel et la personnalisation de nombreux aspects de la vie professionnelle du salarié s'imposent. La gestion de la diversité est une nécessité²⁸.

b) Le dialogue social

Depuis les années 1980 on observe une relative atonie conflictuelle: 1,2 million de JINT (journées individuelles non travaillées) dans la décennie 80, après une moyenne de 3,5 millions lors de la décennie précédente. Le total des journées de grève descend en dessous de 500 000 dans les années 1990 à l'exception notable de 1995. Les années 2000 sont marquées par une diminution des jours de grève dans le secteur privé avec une reprise en 2010. La part des entreprises ayant connu au moins une grève passe de 2,2% à 3,3% entre 2009 et 2010²⁹.

c) Le mouvement RSE

Le mouvement pour la prise en compte par l'entreprise de sa responsabilité sociale et sociétale, le développement des IR (investisseurs responsables) et de la notation sociale constituent des pressions nouvelles sur les DRH. En 2010, l'adoption de la norme ISO 26000 apporte un cadre de référence.

4. Les défis réglementaires

Les DRH doivent adapter leurs pratiques aux évolutions réglementaires spécifiques à la France et à l'harmonisation dans le cadre d'un espace social européen.

Sur le plan national, de nouvelles lois ont introduit des bouleversements importants. Le rythme de production législative ne faiblit pas, constituant un défi pour le DRH soucieux de mettre en œuvre la réglementation. La recodification du 1^{er} mai 2008, à «droit constant», a simplifié le code. Cependant les innovations principales sont conventionnelles. Depuis 2005, d'importants ANI (accord national interprofessionnel) sont signés (la formation, les seniors, le télétravail), le principal niveau de négociation demeurant l'entreprise. Depuis quelques années, le centre de gravité du système de relations professionnelles se déplace vers l'entreprise. Ce phénomène est commun à plusieurs pays de l'Europe de l'Ouest. Il rapproche les systèmes européens et ceux d'Amérique du Nord. Le développement d'un syndicalisme d'entreprise favorise la recherche d'innovations sociales négociées et d'accords de contrepartie.

L'Europe sociale implique de très larges modifications des réglementations nationales avec une harmonisation prudente et progressive dont les contours sont dessinés aujourd'hui. Les DRH doivent connaître les diversités européennes, les projets de directives communautaires et anticiper les évolutions prévisibles.

28. J.-M. PERETTI et al., *Tous différents*, Les Éditions d'Organisation, 2006.

29. DARES, *Analyses*, n° 053, août 2012.

5. Les défis économiques

L'accélération de l'internationalisation de la concurrence s'accompagne de l'accroissement du coût des investissements. Les principales études prospectives laissent envisager une croissance accompagnée d'une inflation réduite. Ces quatre aspects de l'environnement économique nécessitent l'adaptation des pratiques de GRH.

a) *L'internationalisation de la concurrence*

Les secteurs protégés deviendront rares. Quelle que soit son activité, l'entreprise doit affronter et maîtriser la concurrence non seulement des entreprises européennes mais de celles du monde entier. Elle doit veiller à conserver une productivité compétitive dans un contexte où les innovations technologiques franchissent sans délais les frontières. Elle doit éliminer les surcoûts et les gaspillages qui l'handicapent face à ses concurrents. La rigueur dans la GRH devient indispensable, les entreprises doivent s'europaniser et s'internationaliser. L'internationalisation traque les rentes de situation.

L'internationalisation des marchés favorise les entreprises qui introduisent la dimension internationale dans leur MRH : recrutement, gestion des carrières, mobilité...

b) *Le renchérissement des investissements*

Dès 1987 Antoine Riboud observait : « Une usine produisant 50 000 tonnes de yogourts par an coûtait, il y a dix ans, 100 millions de francs (en francs 1987) et requérait 400 emplois. Elle coûte aujourd'hui 200 millions et requiert 200 emplois. Pour chaque salarié, on immobilise un million de francs au lieu de 250 000. »³⁰ Le prix de la technologie accroît le coût des amortissements et cela a des conséquences majeures. « Tous les chiffres caractéristiques de la gestion des entreprises et les valeurs relatives ont complètement changé. Si l'investissement augmente, l'autofinancement doit augmenter. Il y a dix ans, une marge d'autofinancement (amortissement + bénéfice après impôt) de 5 % du chiffre d'affaires permettait de faire face aux investissements. Aujourd'hui, ce chiffre a doublé. Il importe de s'autofinancer au minimum à hauteur de 10 % du chiffre d'affaires dans l'industrie légère et de 15 % dans l'industrie lourde. Nous serions même tentés de dire qu'une entreprise commence à être bien gérée et performante lorsqu'elle dépasse ces chiffres. En dessous, elle est vulnérable à tous les accidents de conjoncture »³¹.

Dans les années 2000, ce renchérissement se poursuit.

c) *Le manque de visibilité économique*

L'entreprise doit s'adapter à un environnement économique cahoteux et chaotique. L'importance des cahots implique flexibilité, souplesse, rapidité de réaction. Le caractère chaotique, imprévisible, nécessite des qualités d'adaptation, d'appréhension rapide des opportunités, de redéploiement... Peu de secteurs d'activité échappent aux fluctuations d'activités. Peu d'entreprises ont une visibilité convenable à moyen terme. En 2008 avec la crise, elles ont dû s'adapter à des baisses brutales d'activité.

d) *Une inflation faible*

L'impact d'une inflation réduite concerne en particulier la politique des rémunérations. Les marges d'augmentation sont limitées et les entreprises doivent modifier leur système de rémunération pour satisfaire à la double exigence de flexibilité et d'implication.

30. A. RIBOUD, *Modernisation, mode d'emploi*, UGE, 1987.

31. A. RIBOUD, *ibid.*, p. 23.

L'influence des facteurs de contingence évoqués a conduit les entreprises à adopter quelques logiques qui, en France et en Europe, influencent la formalisation des pratiques de GRH.

C. Les logiques du management des ressources humaines

Pour répondre à ces défis, les DRH adoptent des logiques qui irriguent les politiques et pratiques: personnalisation, adaptation, mobilisation, partage, anticipation.

1. La personnalisation

La personnalisation concerne tous les domaines de la GRH, la rémunération globale, la gestion des carrières et des compétences, la formation et la maîtrise du temps. L'individualisation des rémunérations s'est développée dans les années 1980. Pour étayer les décisions individuelles, les systèmes d'appréciation se développent. L'évaluation des personnes, des comportements et des résultats, la détection des potentiels sont une préoccupation majeure des entreprises. Ces dernières mettent en œuvre des PPP (projets professionnels personnels), des PIF (plans individuels de formation), des BPP (bilans professionnels personnalisés), des entretiens professionnels, le DIF (droit individuel à la formation). Elles diffusent une information personnalisée (bilans sociaux individuels, bulletins sociaux personnalisés...). La personnalisation se traduit également par l'individualisation des horaires, la maîtrise individuelle de son temps de travail, l'évolution vers le temps choisi. Un choix plus large est offert qui s'efforce de favoriser la prise en compte des attentes et aspirations de chacun et des contraintes de l'entreprise. La nouvelle gestion des temps, des carrières et des rythmes de travail devient très complexe. Elle implique, là encore, décentralisation des décisions et maîtrise de toutes les informations pertinentes. Progressivement l'entreprise à la carte, offrant des choix nombreux aux salariés, se met en place.

2. L'adaptation

L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon optimale à toutes les évolutions de l'environnement et aux sollicitations internes et externes. Pour cela, elle recherche la flexibilité dans cinq directions: flexibilité quantitative externe (contrats à durée déterminée, intérim...), flexibilité quantitative interne (heures supplémentaires, chômage partiel, annualisation, modulation et récupération, aménagement des temps...), flexibilité qualitative ou fonctionnelle (mobilité, polyvalence...), externalisation (sous-traitance interne et externe, essaimage...), flexibilité salariale (intéressement, rémunération réversible aléatoire, collective et individuelle...). La flexibilité optimale implique une décentralisation des décisions. Il faut donc que chaque responsable opérationnel susceptible de prendre une décision dispose des informations nécessaires d'une part, et des connaissances pertinentes de MRH d'autre part.

3. La mobilisation

Pour une même technologie mise en œuvre, la productivité diffère fortement dans les entreprises du fait des différences dans l'organisation de la production, dans la mobilisation des salariés et dans leurs qualifications. La mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sa capacité à

motiver ses collaborateurs. Elle nécessite la reconnaissance du contenu émotionnel et de la dimension affective au travail³². La mobilisation repose sur un management de l'équité³³ et un système de reconnaissance³⁴. Obtenir l'engagement, l'implication des salariés devient une mission essentielle. Cette implication présente des risques lorsque le salarié, invité à « payer de sa personne », n'a pas les moyens pour réussir et craque³⁵.

4. Le partage : « Tous DRH »

Réussir la mobilisation, l'adaptation, la personnalisation impose une nouvelle répartition des tâches. Dans les années 1980 et 1990, les entreprises ont redonné à la hiérarchie une responsabilité sociale qui, souvent, leur avait échappé. Tout cadre exerçant une fonction de commandement doit participer à la GRH dans le cadre du partage de la fonction. La fonction éclate et se répartit dans l'organisation générale. Le DRH devient le promoteur d'un nouveau concept : celui de la fonction partagée.

« Tous DRH » devient une idée forte dans les entreprises soucieuses de réussir grâce à un management des ressources humaines décentralisé. Le couple « DRH-responsable hiérarchique » devient responsable de la qualité des décisions en matière de RH³⁶. Le manager opérationnel est un client important de la DRH³⁷.

5. L'anticipation

La croissance des Trente Glorieuses permettait de concilier absence de gestion prévisionnelle et maintien des équilibres. Elle gommait les erreurs de gestion et tolérait une GRH au jour le jour peu rigoureuse.

Le manque de visibilité implique une démarche anticipatrice favorisant les adaptations aux événements imprévus et à l'incertain. La réussite de la gestion à court terme de l'emploi s'inscrit dans le cadre d'une gestion à moyen et à long terme. Il est nécessaire d'avoir une vision de la place des ressources humaines dans l'entreprise de demain. La réflexion stratégique doit intégrer la dimension ressources humaines en amont. Le DRH doit être un authentique « partenaire stratégique ». Le DRH doit être un « DRH stratège »³⁸.

« Être un homme de terrain, c'est aussi être en veille sur l'extérieur. Pour le DRH, c'est suivre les évolutions du monde dans lequel est insérée l'entreprise, afin de mieux comprendre les enjeux sociétaux et d'identifier ceux que l'entreprise doit prendre en compte. C'est se nourrir de différentes sources et s'ouvrir aux apports extérieurs », note Gilles Vermier.

Pour identifier les défis 2007-2015 en management des ressources humaines, l'Association européenne des directeurs du personnel et le Boston Consulting Group ont interrogé, en 2007, 1 355 dirigeants de 27 pays européens³⁹.

32. M. THÉVENET, « Le travail : que d'émotions ! », in *Revue française de gestion*, n° 126, nov.-déc. 1999, pp. 140-152.

33. J.-M. PERETTI, *Les Clés de l'équité*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 2004.

34. J.-M. PERETTI et al., *Tous reconnus*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 2005.

35. M. MARZANO, *Extension du domaine de la manipulation*, Grasset, 2008.

36. *Tous DRH*, op. cit. ouvrage collectif dirigé par J.-M. PERETTI, rassemble les contributions de 34 enseignants, chercheurs et consultants (4^e édition, 2011).

37. D. ULRICH, *Human Resource Champion*, Éditions Harvard Business School Press, Cambridge, 1996.

38. Y. REALE et B. DUFOUR, *DRH Stratège*, Eyrolles, 2009.

39. BCG/EAPM, *The Future of HR in Europe*, BLG, 2007.

- Les cinq principaux challenges identifiés sont :
- gérer les talents pour faire face aux déficits prévisibles ;
 - gérer la démographie pour éviter la perte de connaissances liée aux départs, assurer la relève et gérer les travailleurs seniors ;
 - devenir une organisation apprenante pour disposer du capital compétence indispensable ;
 - assurer l'équilibre vie professionnelle-vie privée ;
 - gérer le changement et les transformations culturelles.
- Les challenges sont communs aux DRH européens.

III. La GRH, horizon 2020

La crise actuelle a invité la fonction RH à réfléchir à ses responsabilités et aux leçons à en tirer. Elle invite à revenir aux valeurs fondamentales de la fonction : le développement et la mobilisation de tous les talents en ligne avec les objectifs de l'organisation⁴⁰.

Deux questions se posent :

- Quelles sont les pratiques RH qui ont pu contribuer, dans une certaine mesure, à la crise de 2008-2012 ?
- Quels sont les défis pour les politiques et pratiques RH pour les années 2013-2020 ?

A. La remise en cause de certaines pratiques RH

Les comportements des acteurs à l'origine de la crise actuelle ont-ils été favorisés ou tolérés par les pratiques RH en vigueur ? Deux domaines RH peuvent être mis en cause : les pratiques de rémunération de certaines « compétences clés » et des dirigeants, sources de risques de comportements inappropriés, de dégradation du climat social et de la cohésion interne d'une part, les erreurs commises dans la recherche, la détection, l'affectation, la fidélisation et la carrière des « hauts potentiels », au détriment de l'ensemble des autres salariés, d'autre part.

1. Des pratiques de rémunération à revoir

Pour les rémunérations, les effets pervers de certains dispositifs et notamment des bonus « pousse au crime » et de l'explosion des rémunérations des dirigeants sont apparus.

Les bonus variables illimités ont stimulé l'imagination et la prise de risque. La « culture du bonus » et l'accoutumance à une rémunération globale très élevée, ont favorisé des comportements dangereux. Les effets pervers d'un niveau très élevé de rémunération et la culture du bonus, avec une rémunération très stimulante en fonction du résultat à court terme, ont favorisé des comportements dangereux pour les organisations avec un haut niveau de risque.

L'explosion des rémunérations des dirigeants, qui, en moyenne ont augmenté de 20 % par an ces dix dernières années, a contribué à la dégradation de la cohésion interne et de l'image des entreprises. Les critiques concernent non seulement le niveau, source de forts sentiments d'iniquité, mais aussi les modalités de calcul avec des critères de détermination des éléments variables souvent peu convaincants, une corrélation douteuse avec la performance de l'entreprise, l'absence de

40. J.-M. PERETTI, « Crise et GRH : revenir aux fondamentaux », *RH & M*, n° 32, janvier 2009.

risques financiers et la difficile justification des parachutes dorés. Les sommets atteints posent aujourd'hui un problème de justice sociale.

2. Des pratiques sélectives et élitistes discutables

Interrogés pour le baromètre Liaisons Sociales 2008, les DRH plaçaient en tête de leurs priorités « attirer et retenir les meilleurs éléments ». À la question « comment la direction générale perçoit-elle la création de valeur de la fonction RH ? », ils citent en premier leur « capacité à attirer et retenir les talents ».

Cet accent mis sur les hauts potentiels n'est pas sans risques. D'une part, les salariés ambitieux sont incités à se faire reconnaître en adoptant les apparences du profil « haut potentiel » dessiné par l'entreprise, en investissant beaucoup de temps dans le « faire savoir » et le « réseautage », au détriment parfois du travail, et en privilégiant les activités visibles et immédiatement valorisables au dépens des efforts s'inscrivant dans la durée. Les hauts potentiels identifiés bénéficient d'un traitement de faveur. Ceci entraîne des sentiments de sous-équité chez leurs collègues. Polarisés sur « les meilleurs éléments », les DRH oublient parfois de développer et récompenser les talents qu'ont les autres salariés. Les stars, qui associent performance et potentiel, font oublier les piliers, performants certes mais à faible potentiel, dont la performance assure cependant les résultats de l'entreprise et qui sont « gérés par l'oubli ».

3. Vers un changement de paradigme ?

Ce sont les entreprises dont les salariés innovent et s'engagent qui résistent le mieux et sortent renforcées de la crise. L'intérêt de l'entreprise est de rendre ses salariés « Tous talentueux » et de mobiliser leurs talents. En développant les talents ignorés, l'entreprise assoit durablement sa compétitivité. Le besoin de reconnaissance est partagé par tous les salariés. La gestion par l'oubli est une source de gaspillage des talents. Un développement des RH moins centré sur une minorité de potentiels favorise le développement harmonieux du capital humain. La pénurie des talents sera d'autant moins ressentie que les talents ignorés auront été développés et mobilisés.

Remettre à plat le système de reconnaissance et de rétribution, les grilles de rémunération et la détermination du salaire de performance apparaît indispensable. Revaloriser, parmi les critères de performance, les comportements vertueux⁴¹, le respect des règles éthiques et les indicateurs de responsabilité sociale et de développement durable réduit les risques qui ont entraîné la crise actuelle.

Le recentrage de la GRH sur les personnes entraîne aussi une évolution du périmètre de la fonction avec la prise en compte croissante de l'équilibre entre vie professionnelle et vie hors travail, la maîtrise des risques psychosociaux et, plus largement, la transformation de la DRH en DRHDD, direction des ressources humaines et du développement durable.

B. Les nouveaux défis

En 2013, la fonction RH change pour répondre aux exigences de nombreuses parties prenantes. Elle doit prendre en compte la diversité des attentes des salariés, de la direction générale, des managers et des représentants du personnel, c'est-à-dire de ses « clients internes ». Elle est égale-

41. J.-M. PERETTI (sous la direction de), *Tous vertueux*, Les Éditions d'Organisation, 2010.

ment fortement impliquée dans les responsabilités de l'entreprise à l'égard des parties prenantes externes, les clients, les fournisseurs, les citoyens, les actionnaires, les pouvoirs publics. Les organisations sont confrontées à sept défis particulièrement sensibles.

1. Développer l'engagement, la motivation et l'implication des salariés

Dans un contexte d'après crise et de prudence salariale, il est nécessaire de « réenchanter » le travail et l'entreprise. Après les PSE (plan de sauvegarde de l'emploi) et les réductions d'effectifs de la période 2008-2012, les salariés ressentent le « syndrome des survivants », source de désengagement. Les plus âgés qui n'ont pu bénéficier de mesures d'âge découvrent souvent le SPFVP (sentiment précoce de fin de vie professionnelle)⁴². Le sentiment que « l'emploi jetable » devient la norme se généralise⁴³. Dans ce contexte d'après crise, rétablir la confiance est essentiel. L'engagement des salariés nécessite que les entreprises s'engagent de façon pertinente et crédible. C'est l'objectif du nouveau contrat social. Mettre en place et faire vivre un système de reconnaissance répond au besoin des collaborateurs d'être « Tous reconnus »⁴⁴. Les attentes d'équité et de reconnaissance sont fortes chez toutes les catégories de salariés.

2. Attirer, identifier, développer et fidéliser les talents

Cela implique d'être un employeur attractif, de devenir une « great place to work »⁴⁵, un « top employeur »⁴⁶ reconnu pour la qualité de ses pratiques de management des compétences, afin d'attirer et de fidéliser les talents externes. Les prévisions de recrutement des entreprises pour assurer la relève laissent envisager une « guerre des talents » dans les années 2014-2020. Au-delà des talents attirés à l'extérieur, l'entreprise doit s'appuyer sur ses talents potentiels en interne pour développer l'engagement de ses salariés. Il est donc indispensable d'identifier et de faire grandir les talents ignorés présents dans l'entreprise. La fonction RH doit faire de chaque manager un développeur de talent capable de donner à chaque collaborateur l'envie et les moyens de devenir talentueux⁴⁷.

3. Conduire les changements et les transformations

Il est nécessaire de mieux prendre en compte l'impact humain du changement. Lorsque l'organisation se transforme, il faut veiller à préserver la santé, la sécurité, le bien-être et le mieux-vivre de chacun. Les changements sont source de stress et de risques psychosociaux⁴⁸. La DRH doit aider chaque manager à contribuer au bien-être de ses collaborateurs car bien-être et efficacité au travail sont étroitement liés. Le rapport Lachman⁴⁹ a souligné l'importance du rôle des managers dans la prise en compte des risques humains dans tout processus de changement. Parce que les trois défis précédents impliquent une implication forte des managers, les entreprises sont confrontées à un quatrième défi.

42. E. MARBOT et J.-M. PERETTI, *Les Seniors dans l'entreprise*, 2^e édition, Village Mondial, 2006.

43. G. LECOINTRE, *Pour en finir avec l'emploi jetable*, L'archipel, 2011.

44. J.-M. PERETTI et al., *Tous reconnus*, Eyrolles, 2008.

45. M. BURCHELL et J. ROBIN, *Ces entreprises où il fait bon travailler*, Pearson, 2011.

46. CRF Institute, *Top Employeur 2013*, 2013.

47. J.-M. PERETTI et al., *Tous talentueux*, Eyrolles, 2009.

48. D. AUTISSIER, I. VANDANGEON, A. VAS, *Conduite du changement : concepts clés*, Dunod, 2010.

49. LACHMAN, LAROSE et PENICAUT, *Bien-être et efficacité au travail, rapport au Premier ministre*, CESE, 2010.

4. Préparer et former les managers à leur rôle de manager de demain

La fonction RH doit aider les managers à faire vivre leur groupe humain et à atteindre les objectifs fixés. Il s'agit, au-delà des outils et des process, d'acquérir les comportements managériaux appropriés. Le manager efficace de demain pratiquera un management bienveillant, adapté à la maturité de chacun de ses collaborateurs. La fonction RH a la mission d'élever les compétences managériales à tous les niveaux hiérarchiques et, en particulier, celui des managers de proximité. Le reporting doit être moins consommateur de temps et d'énergie pour permettre une réelle disponibilité pour l'encadrement des hommes. La proximité avec les salariés doit se développer tout au long de la ligne hiérarchique. Des dirigeants présents sur le terrain obtiennent des performances supérieures à ceux qui recherchent la reconnaissance médiatique externe.

5. Faire de la diversité une richesse

La FRH doit aider chaque manager à prendre en compte la diversité de ses collaborateurs, à éliminer toute discrimination directe ou indirecte. La diversité des âges avec des pyramides déséquilibrées pose des problèmes nouveaux. Faire coopérer harmonieusement la génération Y, les Yoyos nés entre 1979 et 1990, et les Baby-boomers, les Yéyés nés entre 1946 et 1958, n'est pas simple tant les différences socioculturelles sont fortes⁵⁰. La recherche d'une réelle égalité professionnelle femme/homme, l'intégration réussie des personnes handicapées, l'égalité des chances sont des enjeux pour lesquels la DRH doit mobiliser toute l'entreprise⁵¹. Réussir le management de la diversité associe performance sociale et performance économique et financière.

6. Contribuer au développement durable

La FRH doit faire en sorte que tous les acteurs, dirigeants, managers, salariés, IRP, contribuent par leurs actions et leurs comportements à ce que l'entreprise assume toutes ses responsabilités sociales, sociétales et environnementales. Mettre en place des chartes de relations avec les fournisseurs et les clients, préparer l'obtention de labels, favoriser les engagements citoyens, collectifs et individuels, et rendre compte des actions menées est nécessaire. Le volet humain du développement durable doit être reconnu. Pour affronter de façon appropriée les six défis précédents, la qualité du dialogue social est essentielle.

7. Faire du dialogue social un levier de progrès et d'innovation sociale

Le dialogue social favorise la performance globale et durable de l'organisation, performance sociale et performance économique étant liées dans la durée. Les thèmes de dialogue et de négociation seront de plus en plus nombreux et impliqueront un nombre accru de personnes pour contribuer au développement durable de l'entreprise. Ce dialogue doit permettre de conclure un nouveau contrat social. La nécessité de ce contrat est aujourd'hui ressentie dans toutes les organisations. Dans le contexte de la sortie de crise, les entreprises ont ressenti le besoin de proposer à leurs salariés un nouveau contrat social (NCS). France Télécom est l'une des premières entreprises à avoir élaboré ce contrat et à l'avoir présenté à tous ses salariés dès le quatrième trimestre 2010. Le préambule en précise l'ambition et les enjeux. Pour

50. J. POUGET, *Intégrer et manager la génération Y*, Vuibert, 2010.

51. J.-M. PERETTI et al., *Encyclopédie des diversités*, EMS, 2012.

Stéphane Richard, directeur général, « le nouveau contrat social (NCS) place les femmes et les hommes au cœur de l'organisation » et traduit « la conviction que performance sociale et performance économique sont indissociables ». Le préambule évoque « une nouvelle ère dans la façon d'envisager la relation de travail » fondée sur « un équilibre entre les droits et les devoirs réciproques entre France Télécom Orange et ses salariés »⁵².

IV. Du DRH au DRHDD

La DRH est devenue un acteur majeur de l'implantation des programmes de responsabilité sociétale (RS) et de développement durable (DD). C'est un acteur qui, tout en intervenant dans la transformation des comportements et des pratiques au sein de l'entreprise, tend à se transformer lui-même, tant au niveau de ses missions que de son instrumentation de gestion. Pour diffuser les comportements DD à tous les niveaux de l'organisation, de nombreux dispositifs RH sont concernés. Ils sont utilisés pour créer une organisation socialement responsable. Tout ce qui concerne les hommes dans l'entreprise s'inscrit dans le champ de la RS, tant au niveau national qu'international.

À tous les niveaux, les DRH s'impliquent dans la stratégie DD de leur entreprise. Ils inscrivent les « Ressources humaines » dans cette perspective de DD, comme une richesse à protéger et sauvegarder. En second lieu, ils apportent leur contribution aux dimensions sociétales et environnementales des stratégies RS développées par leur entreprise.

1. Fonction RH et responsabilité sociale

C'est la responsabilité traditionnelle de la fonction RH que de contribuer à ce que l'entreprise réalise ses objectifs en matière de responsabilité sociale (entendue ici au sens restrictif de la responsabilité de l'entreprise envers ses salariés).

2. Fonction RH et responsabilité environnementale

La fonction RH dispose de nombreux leviers permettant de développer les comportements environnementaux vertueux à chaque niveau de l'organisation, en particulier celui de :

- *la formation* en réalisant des modules spécifiques ou en intégrant la dimension « responsabilité environnementale » dans les programmes existants de formations des managers et des dirigeants ;
- *la communication* au travers de campagnes de sensibilisation aux éco-gestes et comportements vertueux ;
- *l'évaluation au travers des grilles d'évaluation, en veillant à ce que les comportements responsables des salariés en matière environnementale soient pris en compte ;*
- *la rémunération* par le choix des critères de détermination des rémunérations variables, qu'elles soient individuelles (bonus) ou collectives (intéressement) ;
- *la négociation collective* avec les partenaires sociaux au travers de la signature d'accords portant spécifiquement sur la responsabilité environnementale de l'entreprise ou au travers d'accords plus

52. France Télécom Orange, *Conquête 2015, le nouveau contrat social*, septembre 2010.

larges (accord d'intéressement par exemple) intégrant explicitement la dimension environnementale.

3. Fonction RH et Responsabilité sociétale

La fonction RH contribue à la mobilisation des salariés sur des causes sociétales et l'ancrage de l'entreprise dans les territoires. Le nombre de salariés engagés dans des causes sociétales, variable selon les entreprises, croît et contribue à créer une dynamique de changement orientée RS. Les salariés s'engagent dans cinq domaines: l'humanitaire (catastrophes naturelles); l'action citoyenne (insertion des jeunes, des handicapés, protection de l'enfance), l'artistique et le culturel (rénovation du patrimoine), l'action environnementale (éco-gestes), le développement économique (création de micro-entreprises, notamment dans des pays en développement). La fonction RH contribue également, au travers de ses activités, à la responsabilité à l'égard des territoires dans lesquels l'entreprise opère. Elle le fait dans le cadre de sa GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences) qui évolue vers une GPTEC (gestion prévisionnelle territoriale des emplois et compétences).

Le DRH s'impose comme un acteur majeur dans le cadre de la conception et de la mise en œuvre des politiques DD. Que les services DD soit intégrés ou non dans la DRH, ils doivent travailler ensemble. Parce que la fonction RH est au cœur d'une transformation DD de l'entreprise qui ne peut se réaliser sans l'engagement durable de tous les salariés et l'activation de tous les leviers de GRH, il apparaît souhaitable que la DRH devienne DRHDD⁵³.

53. J.-M. PERETTI, « Et si le DRH devenait DRHRS? », Site RH INFO, 25.04.2012.

Les missions de la fonction Ressources humaines

Sommaire :

- I. Les missions de la FRH
- II. Les activités de la fonction
- III. Management stratégique des ressources humaines

Le développement de la gestion des ressources humaines s'est accompagné d'un profond renouvellement des missions de la FRH (fonction Ressources humaines) et de son champ d'action. Les grands domaines de la fonction ont été largement modifiés au fil des années. Le choix et le dosage des variables de la GRH que recouvre le concept de *personnel mix* se sont transformés. De nouvelles responsabilités ont été confiées à la FRH, parmi lesquelles la conduite du changement, le développement durable, la santé et le bien-être au travail, la responsabilité sociétale, le management des diversités... La DRH doit aujourd'hui mettre en place un management stratégique des ressources humaines, un accompagnement des responsables opérationnels et une véritable gestion des personnes.

I. Les missions de la FRH

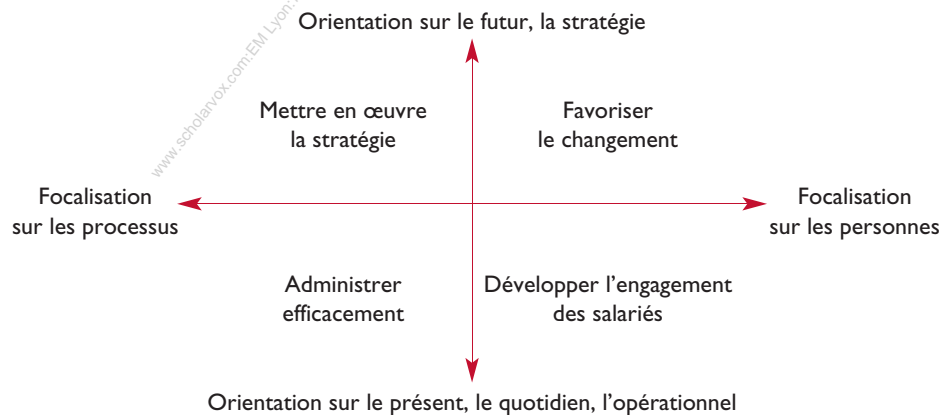
Les exigences nouvelles exprimées à l'égard de la fonction Ressources humaines par ses différents clients internes justifient un examen attentif des enjeux de la performance de la fonction RH.

Comment contribuer plus significativement à la création de valeur et à la performance de l'entreprise? Tel est l'enjeu de la gestion des ressources humaines. Les DRH ont aujourd'hui conscience que la pérennité de leur fonction repose sur sa valeur ajoutée. Avec Dave Ulrich¹, ils sont de plus en plus convaincus que la performance globale repose sur leur performance dans quatre domaines: être un partenaire stratégique, un acteur de changement, un champion des salariés et un opérationnel efficace.

A. Les quatre missions

Les missions de la fonction RH peuvent être examinées selon deux axes: orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus (figure 2.1).

Figure 2.1. Les missions (d'après Ulrich)



1. Administrer efficacement

Être un opérationnel efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficience administratives. Les directions centralisées, lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé. La micro-informatique, l'intranet et les portails RH ont contribué à la reconfiguration du SIRH (système d'information ressources humaines). Avec intranet, de nouveaux espaces de progrès sont apparus. Le salarié participe plus directement à sa gestion administrative. La fonction recherche

1. D. ULRICH, *Human Resource Champions*, Éditions Harvard Business School Press, Cambridge, 1996.

une efficience sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports de prestataires externes dont la qualité est aujourd'hui élevée².

Ces efforts doivent permettre un déploiement des moyens pour mieux répondre aux attentes des clients internes de la fonction et créer plus de valeur.

2. Développer l'engagement des salariés

Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. Ces « 5E » retiennent toute l'attention de l'entreprise, car ils conditionnent son développement durable. L'engagement et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur.

3. Favoriser le changement

Pour être agent du changement, la DRH intervient en amont dans le processus de changement. Elle consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation. Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement³. La réussite des changements repose sur la prise en compte en amont de la dimension RH⁴.

4. Mettre en œuvre la stratégie

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix trop « court-termistes », destructeurs de valeur sur le moyen et le long terme. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale. Il intègre les dimensions économiques et sociales.

B. Les attentes des clients internes

Dans l'entreprise, la fonction RH travaille pour quatre catégories de clients dont les attentes apparaissent très diverses. Des enquêtes, études et recherches réalisées en France et à l'étranger ces dernières années et présentées en particulier lors des congrès et universités de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (L'ANDRH en 2007 succède à l'ANDCP), de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH) ou de l'Institut international de l'audit social (IAS) permettent de dresser le tableau de ces attentes.

2. G. PIETREMENT (sous la direction de), *Le SIRH, enjeux, projets et bonnes pratiques*, Vuibert, 2^e édition, 2012.

3. D. AUTISSIER et al., *Conduite du changement, concepts clés*, Dunod, 2010.

4. « Questions de changement », dossier spécial, in *Question(s) de management*, n° 0, septembre 2012.

Tableau 2.1. Le DRH et ses clients

Pour	Le DRH doit être
Les dirigeants	<ul style="list-style-type: none"> • Support de la STRATÉGIE • Acteur de la COMPÉTITIVITÉ • Créateur de VALEUR
Les managers (n+1)	<ul style="list-style-type: none"> • Garant du PARTAGE de la fonction • Partenaire d'affaires • Accompagnateur du changement
Les salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Garant de l'ÉQUITÉ • Garant de l'EMPLOYABILITÉ • Garant de l'ÉTHIQUE
Les représentants des salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Garant de l'ÉCOUTE • Garant de la CONFORMITÉ • Garant de la DYNAMIQUE SOCIALE

1. Les attentes des salariés

Il existe aujourd'hui un malaise des salariés dans de nombreuses entreprises et il est risqué de ne pas le prendre en compte. Une enquête d'*Entreprise et Personnel* met l'accent sur le décrochage des salariés, hors jeu, qui ont le sentiment, à 78 %, que leurs capacités et leur motivation sont sous-utilisées et souffrent d'un déficit de reconnaissance⁵.

Équité, employabilité, éthique et reconnaissance sont les quatre attentes qui semblent se développer. Il faut au préalable souligner la diversité des attentes, en particulier celles de chaque génération. La génération Y (Yo-Yo) des 25-30 ans d'aujourd'hui est difficile à fidéliser.

a) L'équité

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

Selon la théorie de l'équité formulée par J. S. Adams, le constat d'une situation d'iniquité entraîne une action destinée à modifier le ratio en faisant varier la contribution. En situation de sous-équité, le salarié essaie d'accroître sa rétribution en réclamant (ou en « trichant » : détournement de fournitures, utilisation personnelle d'équipement, remboursements abusifs de frais...) ou, plus généralement, en réduisant discrètement sa contribution (moins qualité, absentéisme, ralentissement, non-coopération, par exemple). À l'inverse, en situation de suréquité, le salarié accroît sa contribution.

Chaque salarié souhaite et recherche un traitement équitable. Garantir au salarié un traitement équitable implique que :

- sa contribution soit effectivement évaluée et appréciée ;
- la possibilité d'accroître sa contribution lui soit offerte ;

5. S. PETERS, « Malaise dans l'entreprise, mal-être des salariés », *La Tribune*, 27 janvier 2011.

- sa rétribution soit connue et évaluée dans toutes ses composantes ;
- l'information sur toutes les composantes, monétaires et non monétaires, de sa rétribution lui soit communiquée ;
- le lien entre contribution et rétribution soit clair et explicite ;
- le lien entre accroissement de la contribution et accroissement de la rétribution soit précisé et respecté.

Ces six points nécessitent une intervention du DRH pour :

- élaborer les outils afin d'évaluer la contribution, de déterminer la rétribution et de définir les rôles ;
- former les managers ($n+1$) à la maîtrise des outils ;
- fournir aux $n+1$ les informations pertinentes ;
- assumer le suivi de la mise en œuvre des outils ;
- apporter à chaque salarié les informations utiles.

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

La DRH est la garante de la justice procédurale. Elle veille à ce que les règles de l'équité soient respectées⁶.

b) L'employabilité

Ces dernières années, les salariés ont pris conscience de l'importance essentielle de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché du travail. Le rythme des licenciements économiques les a sensibilisés à la fragilité de leur emploi. Ils perçoivent la nécessité de veiller à leur capacité de conserver leur emploi ou d'en retrouver un, dans ou hors de leur fonction, de leur entreprise, de leur zone géographique ou de leur niveau hiérarchique.

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

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

Il appartient au DRH d'impliquer la hiérarchie dans la gestion anticipatrice des emplois et des compétences et de veiller à la qualité des outils et au partage de l'information. Le rôle de la hiérarchie est particulièrement essentiel en matière de communication.

c) L'éthique

Diverses enquêtes ont fait ressortir l'exigence éthique de la part des salariés. Le respect d'un ensemble de normes comportementales par les agents génère la confiance. La collaboration est alors plus efficace et moins coûteuse. Le salarié est de plus en plus conscient du coût des comportements de « passager clandestin ». L'éthique permet de les réduire sans multiplier les contrôles, les

6. J.-M. PERETTI, *Les Clés de l'équité dans l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation, 2004.

sanctions et les coûts correspondants. Plus les interdépendances sont fortes, plus les structures sont pyramidales et plus l'éthique est nécessaire. Les liens unissant éthique et équité peuvent être soulignés. La recherche de l'équité favorise les comportements éthiques et, inversement, l'existence d'un comportement éthique facilite le développement de l'équité. Les points les plus sensibles en GRH sont ceux de la sécurité, des rémunérations et de l'emploi. Un recrutement sur recommandation, une promotion par favoritisme, un licenciement arbitraire, une augmentation ou une non-augmentation non justifiées sont les symptômes les plus fréquemment soulignés par les salariés. Rigueur dans la mise en œuvre des politiques et transparence sont les deux piliers d'une action éthique. L'écoute ainsi que la qualité du système d'information ascendante contribuent au renforcement du capital éthique⁷.

d) La reconnaissance

Les attentes de reconnaissance sont aujourd'hui très fortes : être reconnu pour ce que l'on est et pour ce que l'on fait ; voir toutes ses attentes de reconnaissance identifiées et prises en compte⁸.

Les attentes d'équité, d'employabilité, d'éthique et de reconnaissance exprimées par les salariés ne peuvent être satisfaites que par un partage effectif de la fonction entre la DRH et les responsables hiérarchiques. Les responsables hiérarchiques attendent de la DRH qu'elle garantisse ce partage et leur propre mise en pouvoir ou *empowerment*⁹.

2. Les attentes de l'encadrement

Les attentes des *n+1* à l'égard de la DRH sont de deux sortes. Le DRH doit garantir le partage de la fonction et l'*empowerment* des responsables hiérarchiques, d'une part, devenir partenaire d'affaires d'autre part.

Pour garantir le partage, il apparaît opportun de définir une charte du partage qui précise clairement les responsabilités respectives des uns et des autres. La charte définit également les moyens que la DRH met à la disposition des opérationnels.

La hiérarchie attend de la DRH qu'elle propose une charte claire, précise, réaliste et viable. La réussite de ces chartes, encore peu nombreuses et dont l'une des plus anciennes est celle du groupe Bouygues, repose sur l'adhésion des responsables hiérarchiques. Pour obtenir cette adhésion, il est nécessaire de mettre en place les moyens effectifs de l'*empowerment* des *n+1* dans ce domaine. Prêts à devenir DRH de leur équipe, les *n+1* veulent que soient réunies les conditions de réussite. Cela implique un partage à trois niveaux.

a) Le partage de la vision

Pour que chaque décision prise par les *n+1* s'inscrive dans le cadre des enjeux stratégiques de l'organisation, il est nécessaire qu'ils connaissent et partagent la vision à long terme de l'entreprise en matière de RH. Définir en langage clair la politique RH de l'organisation et communiquer largement et régulièrement est donc essentiel.

7. J. IGALENS, M. JORAS, *La sécurité éthique*, EMS, 2010.

8. J.-M. PERETTI et al., *Tous reconnus*, Les Éditions d'Organisation, 2006.

9. *Empowerment* : ce terme anglais est largement utilisé en français. Il est parfois traduit par « délégation », « empouvoirement », « empuancement », « mise en pouvoir », voir J.-M. PERETTI, *Dictionnaire des ressources humaines*, Vuibert, 5^e édition, 2008.

b) Le partage des savoirs

Le $n+1$ doit disposer des connaissances suffisantes pour prendre toutes les décisions individuelles. Le DRH doit donc veiller à la formation et à l'information des $n+1$. Mettre à la disposition de chaque responsable hiérarchique toutes les informations individuelles et collectives qui lui permettent d'étayer les décisions personnalisées est indispensable.

c) Le partage des pouvoirs

Ce partage concerne trois types de pouvoirs : le pouvoir de suggestion, le pouvoir d'organisation et le pouvoir de décision.

Reconnaître le pouvoir de suggestion des $n+1$ en matière de GRH permet d'améliorer les procédures en vigueur et d'éliminer un certain nombre de dysfonctionnements. L'analyse d'un grand nombre d'innovations efficaces dans des domaines très variés tels que la gestion des temps et les aménagements, la sécurité, l'organisation et les conditions de travail ou le recrutement montre le rôle essentiel de proposition de la hiérarchie.

Reconnaître le pouvoir d'organisation des $n+1$ en GRH permet d'adapter les procédures aux spécificités de chaque entité.

Le partage consiste aussi à reconnaître au $n+1$ le pouvoir de décider dans le cadre de son équipe. Selon les entreprises, l'étendue de son pouvoir est plus ou moins vaste. Aujourd'hui, les principales décisions du ressort du responsable hiérarchique sont :

- le pouvoir de choisir le candidat à recruter à partir d'une liste restreinte ;
- le pouvoir de rémunérer le mérite par les augmentations individuelles ou les primes exceptionnelles comme par l'octroi d'éléments hors salaire ;
- le pouvoir de décider des actions de formation pour l'ensemble du service et pour chaque collaborateur (plans individuels de formation).

Les responsables opérationnels attendent du DRH qu'il conseille le changement, soit expert interne pour la conduite des projets de changement.

d) « Un RH qui comprenne le business »

Les responsables opérationnels souhaitent que la DRH partage leurs problèmes de recherche de la performance, qu'elle « comprenne le business » pour être un véritable partenaire d'affaires.

3. Les attentes des partenaires sociaux

Les représentants du personnel expriment des attentes très diverses selon leurs statuts (délégués du personnel, membre du comité d'entreprise, délégués syndicaux) et leurs propres engagements. Trois attentes partagées ressortent des enquêtes.

a) L'écoute

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

b) La conformité

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

c) *La dynamique sociale*

Les partenaires sociaux attendent aussi que la DRH soit porteuse d'un projet et offre des espaces de négociation permettant de faire évoluer l'organisation et d'assurer le développement des hommes.

Les thèmes de la formation, de l'emploi, de la diversité, du bien-être, de l'intéressement sont parmi les sujets sensibles débattus pour reconstruire le lien social.

4. Les attentes de la direction générale

Sécurité, compétitivité, création de valeur sont des attentes fortes.

a) *La sécurité*

Le DRH doit identifier et réduire tous les risques liés à la participation des hommes à la vie de l'entreprise. Le développement de l'audit social renvoie à cette mission¹⁰.

b) *La compétitivité*

«La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, c'est l'homme», dit le proverbe arabe. Il peut être transposé au monde économique : la différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose, avant tout autre avantage compétitif, sur la qualité de son management des ressources humaines (MRH). Un MRH adapté permet de mobiliser pleinement les ressources humaines.

c) *La création de valeur*

De plus en plus soucieuses de création de valeur, les directions attendent une contribution de la DRH qui n'a de garantie de survie que lorsqu'elle démontre en permanence sa valeur ajoutée. Elle doit réduire ses coûts de fonctionnement et bâtir un avantage compétitif.

À la question : « Quelles sont les attentes prioritaires de votre direction générale ? », les DRH interrogés par *Liaisons sociales* en 2010 répondent¹¹ :

- concourir à l'efficacité du management des personnes et des équipes (78 %) ;
- amélioration de l'alignement des politiques RH sur la stratégie de l'entreprise (77 %) ;
- amélioration du climat social (75 %) ;
- amélioration de l'efficacité des processus RH (75 %).

Dans un contexte de pénurie de talents, les chefs d'entreprise attendent de leur FRH qu'elle crée une véritable image d'employeur de référence, qui permette d'attirer et de fidéliser.

En 2010, « concourir à l'efficacité du management des hommes et des équipes », comme en 2009, est la première attente prioritaire des DG selon les DRH.

C. La performance de la fonction RH

Pour réaliser un diagnostic de la performance de la fonction RH, le questionnaire de Dave Ulrich présente deux avantages : son utilisation est assez aisée, compte tenu de sa faible longueur (24 items), pour des professionnels comme pour des managers opérationnels ; les résultats

10. J. IGALENS, J.-M. PERETTI, *Audit social*, Éditions d'Organisation, 2010.

11. CSC, TNS Sofres et *Liaisons sociales*, Baromètre RH 2010, *Rebond ou rupture ? Une étude européenne*.

obtenus aux États-Unis apportent un référentiel particulièrement utile pour analyser les données recueillies en France.

Le dépouillement du questionnaire permet de mesurer la performance de la fonction RH pour quatre missions : être un partenaire stratégique, un expert administratif, un champion des salariés et un acteur de changement.

Des enquêtes ont porté sur deux aspects : la perception de la performance de la fonction aujourd'hui et celle de la performance souhaitable demain.

Les résultats, pour des groupes de cadres ayant des responsabilités opérationnelles dans diverses entreprises, sont les suivants en 2012. En quinze ans, les constats et les attentes ont progressé.

Tableau 2.2 Évolution souhaitée de la performance de la fonction RH

	Partenaire stratégique	Expert administratif	Champion des salariés	Acteur du changement
En 2012	17	25	14	12
Souhait	26	23	26	29

La répartition des réponses est particulièrement large. Les évaluations vont de 8 à 20 pour « partenaire stratégique » ; de 15 à 29 pour « expert administratif » ; de 7 à 23 pour « champion des salariés » et de 6 à 25 pour « acteur du changement ». Cette diversité reflète l'hétérogénéité des situations vécues. L'écart entre souhaitable et actuel est très fort pour la dimension « acteur du changement ». En effet, convaincus que les turbulences prévisibles de l'environnement imposeront des changements, et qu'eux-mêmes seront en première ligne, les responsables opérationnels expriment une forte demande d'assistance.

Les enquêtes réalisées entre 1998 et 2012 font ressortir une meilleure évaluation de la performance en tant que « partenaire stratégique ». L'écart entre le constat et les souhaits pour la mission « acteur du changement » reste très large.

D. Les pistes de transformation

Dans la crise, les DRH ont constaté que leur rôle et leur pouvoir peuvent être remis en cause. Ils sont dans une crise de positionnement, en quête d'identité, en mal d'appartenance et de reconnaissance. Impliqués dans la refonte des organisations et des structures, et parfois engagés dans la stratégie de l'entreprise, les DRH, isolément ou à l'occasion de leurs rencontres au sein d'instances professionnelles, s'interrogent sur l'évolution et l'avenir de leur métier. Des pistes d'évolution se dégagent des diverses enquêtes réalisées auprès d'eux.

1. Repositionner la fonction

Les DRH s'interrogent et se concertent sur l'avenir de leur fonction. Ils semblent intimement convaincus que leur expérience, particulièrement s'ils ont exercé auparavant une fonction opérationnelle, leur connaissance des métiers et des hommes sont leurs meilleures valeurs d'ancrage. Les DRH se retrouvent sur trois priorités : partage de la fonction Ressources humaines, implication stratégique de la fonction Ressources humaines et renforcement de son professionnalisme.

2. Apprendre à maîtriser la conjoncture

Selon de nombreux DRH, la conjoncture rend plus complexe encore l'exercice de la fonction. La fonction RH s'est développée dans les années de croissance et, à cette époque, les enjeux étaient clairs : recruter et retenir une main-d'œuvre rare, échanger des grains de productivité contre du pouvoir d'achat. Négocier était possible, car il y avait du grain à moudre et la croissance gommait les erreurs. Il faut aujourd'hui s'adapter à des changements rapides de rythme d'activité. L'entreprise doit devenir agile.

3. Privilégier l'approche socio-économique

Les DRH se sentent partagés entre deux types de fonction ne relevant pas des mêmes compétences : d'une part, les missions d'administration et d'expertise et, d'autre part, les missions stratégiques, plus nobles, plus originales, qui vont au-delà du simple conseil et les conduisent au sein des comités de direction.

4. Réussir le partage de la fonction

Pour une gestion plus stratégique, plus qualitative, plus prévisionnelle, les nouvelles organisations induisent une plus grande participation et implication des managers. Le DRH cède une partie de son rôle en partageant sa fonction avec les opérationnels. En partageant sa fonction, le DRH augmente sa crédibilité et la reconnaissance des autres. Ainsi réussira-t-il à dégager du temps pour être associé plus en amont aux décisions organisatrices, à la stratégie. Il faut à la fois que les opérationnels partagent l'approche RH et que la DRH partage l'approche business.

5. Élargir le champ de compétence de la fonction

Pression des contraintes extérieures, ou conséquence de sa « baisse de vigilance », le DRH n'exploite qu'une infime partie de cette immense sphère des compétences et des qualités propres à sa fonction. Aujourd'hui, par exemple, le management de la santé et le développement du bien-être des salariés sont devenus un enjeu fort. Le DRH s'implique dans le changement et la transformation. Le DRH devient DRHDD.

6. Redonner du sens au travail

Il faudra aussi que les DRH sachent redonner un sens au travail. Il y a un décalage avec la réalité, amplifié par les médias : la télévision raconte l'histoire des gens qui ont réussi et se trouvent à la tête de grandes firmes, alors que peu d'émissions sont consacrées aux ouvriers qui travaillent ou montrent à quoi ressemble une usine. C'est pour les DRH un vrai challenge pour les dix ans à venir.

7. Favoriser l'agilité

Deux grands modèles coexistaient en Europe, avec les pays à flexibilité externe et les pays à flexibilité interne. Nous nous dirigeons aujourd'hui vers un modèle européen dans lequel les contours de l'entreprise deviendraient de plus en plus incertains. Si l'on ajoute la sous-traitance, l'emploi précaire et l'externalisation de certaines activités et l'internationalisation des grandes sociétés, la flexibilité externe se développe avec ses inconvénients et ses risques. La flexibilité

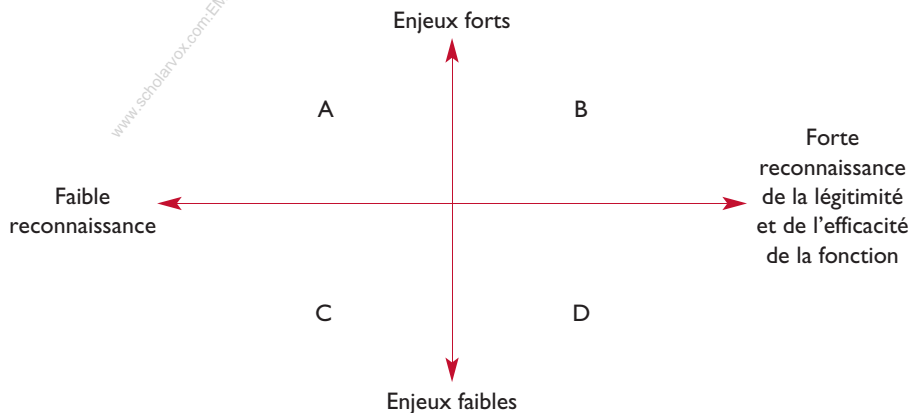
interne apparaît cependant comme créatrice de valeur et de développement durable. Elle apporte une plus grande agilité. Elle permet d'accroître le capital humain.

8. Redéfinir le pacte social entre dirigeants et salariés

La crise, source d'inquiétude et d'insécurité, a aggravé la perte de confiance des salariés dans leur entreprise et dans ses engagements, accentuant la remise en cause du contrat implicite qui les liait à leur employeur. Les entreprises ressentent le besoin de proposer à leurs salariés un nouveau pacte social crédible qui place les femmes et les hommes au cœur de l'organisation afin de favoriser la performance globale et durable de l'organisation. Ce pacte doit permettre d'envisager une relation de travail fondée sur un équilibre entre les droits et les devoirs réciproques entre l'organisation et ses salariés. Cette réciprocité est essentielle. L'entreprise s'engage et attend de ses salariés une adhésion aux principes de fonctionnement et aux valeurs de l'entreprise¹².

9. Accroître la légitimité de la fonction

Longtemps limitée aux activités quotidiennes et opérationnelles, la fonction s'efforce de conquérir sa légitimité stratégique. Si l'on classe les activités de la fonction selon les deux axes du tableau ci-après, on constate aujourd'hui une insuffisante concentration dans le quadrant « activités à forts enjeux pour lesquelles la fonction RH est reconnue légitime et efficace » (B).



La fonction doit réduire le poids des quadrants A et D au profit du quadrant B. Cela implique de démontrer sa légitimité et son efficacité pour les activités à forts enjeux et, pour les activités à faibles enjeux, gagner en productivité, voire les externaliser, afin de dégager du temps pour le consacrer aux activités à enjeux forts.

10. Pas de DRH sans SIRH¹³

Ce titre accrocheur traduit une réalité. La performance de la DRH reposera de plus en plus sur sa capacité à utiliser pleinement les ressources des technologies de l'information et de la communication et du web 2.0. Au-delà du domaine de l'administration RH, le SIRH 2.0 est un formidable

12. J.-M. PERETTI, « Redéfinir le pacte social entre dirigeants et salariés », in *Le Monde*, Idées et entreprise, 13 novembre 2012.

13. B. JUST, *Pas de DRH sans SIRH*, 3^e édition, Éditions Liaisons, 2012.

outil de développement économique, humain, social et sociétal. Le DRH doit veiller à intégrer la fonction SIRH au sein de la DRH et en faire le support de l'efficacité RH en exploitant toutes ses possibilités actuelles et en anticipant les évolutions futures. Car après les 20 glorieuses de l'informatisation des RH (années 1990 et 2000), « l'âge de pierre » des progiciels de paie, « l'âge de bronze » des progiciels RH, « l'âge de fer » avec les SIRH, les DRH entrent, selon l'heureuse formule de Bernard Just, dans « l'âge d'or ». Car les SIRH sont aujourd'hui des systèmes à composantes multiples qui abordent des champs nouveaux et contribuent à la transformation de la fonction RH. Le SIRH permet de transformer chaque manager et chaque salarié en acteur RH.

II. Les activités de la fonction

Les tâches peuvent être regroupées par nature :

- l'administration courante ;
- la gestion des ressources humaines ;
- la formation ;
- le développement social ;
- la gestion des coûts de personnel ;
- l'information et la communication ;
- l'environnement et les conditions de vie au travail ;
- les relations sociales ;
- le conseil à la hiérarchie dans la gestion du personnel ;
- les relations externes.

On peut souligner aussi l'importance du recours à des prestations de services extérieurs et les autres fonctions exercées cumulativement à la fonction Personnel.

A. L'administration du personnel et le SIRH

C'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et à être perçue dans l'entreprise. Cet aspect recouvre :

- enregistrement, suivi et contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise : tenue des dossiers, fichiers de base, mise à jour des mouvements, statistiques d'effectifs... ;
- tenue des documents et registres imposés par la réglementation en vigueur ;
- application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise ;
- relations avec les services administratifs de l'emploi, de l'inspection du travail, des services d'information ou de documentation extérieurs ;
- développement des outils informatiques de la fonction ;
- administration des rémunérations : fixation, harmonisation, suivi des salaires individuels, primes diverses, statistiques de salaires, éventuellement paie ;
- calcul des charges sociales : Sécurité sociale, régimes de retraite et de prévoyance, mutuelle, assurances spécifiques à certaines catégories de personnel ;
- calcul et répartition des avantages sociaux propres à l'entreprise, gestion des activités d'assistance au personnel.

L'ensemble de ces tâches constitue une charge de travail très lourde, notamment lorsqu'il existe de nombreuses catégories de personnel, des horaires diversifiés. L'informatisation a profondément transformé l'administration du personnel. Le chapitre 3 retrace cette évolution. « Pas de DRH sans SIRH », le titre de cet ouvrage de B. Just illustre la réalité.

Cet aspect « administratif » doit être assuré sans carence. C'est à travers la fiabilité et la rapidité du service ainsi assuré que sont perçus les hommes de personnel par les directions et par les salariés.

L'administration du personnel recouvre à la fois l'application des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles et les mesures accompagnant la mise en œuvre des décisions de gestion des ressources humaines.

B. La gestion des ressources humaines et des coûts

L'expression « gestion des ressources humaines » recouvre la prise en charge dynamique des hommes dans l'entreprise. Les composantes sont en particulier :

- la gestion de l'emploi, gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, programme de recrutement, embauches, gestion des carrières et des promotions, analyse des postes, évaluation des personnes ;
- la gestion des rémunérations à partir de l'analyse et de l'évaluation des postes, grilles de salaires, politique de rémunération, intéressement et participation, gestion des avantages sociaux.

C. La formation et le management des compétences

Les principales tâches sont :

- la détection des besoins ;
- l'élaboration du plan de formation ;
- la mise en œuvre des actions de formation ;
- l'évaluation des résultats.

Ce domaine a connu un développement important dans les années 1970 avec, en particulier, l'influence des nouveaux textes sur la formation. Il est aujourd'hui devenu à nouveau une variable clé de la GRH. L'investissement formation est une préoccupation majeure des entreprises. La création du DIF (droit individuel à la formation), en 2004, et la loi de novembre 2009 sur la formation tout au long de la vie imposent une redéfinition complète des dispositifs de formation dans les entreprises et un effort de communication.

D. Le développement humain et social

Ce domaine recouvre plusieurs aspects :

- reconfiguration de l'organisation du travail et accompagnement du changement ;
- définition des postes et gestion des compétences ;
- adaptation aux nouvelles technologies ;
- développement de la réactivité de l'organisation et adaptation aux variations du volume d'activité ;
- nouveau contrat social et reconstruction du lien social ;

- méthodes participatives et développement de la créativité ;
- développement d'outils de participation financière (intéressement, participation plan d'épargne, actionnariat).

Il traduit l'aspect novateur de la fonction. Progressivement la DRH devient la direction du développement humain et social.

E. L'information et la communication

Parmi les tâches du DRH, on peut souligner :

- la définition des publics et la conception des messages ;
- la gestion des moyens.

Le DRH intervient dans la définition d'une politique d'information cohérente dans ses objectifs et ses choix, et des procédures d'information. Il a également un rôle important au niveau de l'encadrement. La voie hiérarchique tient une grande place dans le processus d'information et de communication. L'encadrement doit donc être sensibilisé, conseillé, formé.

Le responsable des ressources humaines assure directement la circulation de l'information générale sur l'entreprise, le personnel, l'évolution technologique, commerciale, humaine... Les moyens utilisés sont nombreux et, avec les NTIC, offrent des possibilités accrues de personnalisation et d'interactivité.

F. L'amélioration des conditions de travail et le bien-être

Le mouvement d'amélioration des conditions de travail s'est développé dès les années 1970. Le degré de prise de conscience du problème est variable selon les entreprises.

Les hommes des RH se veulent, à juste titre, des acteurs privilégiés de l'amélioration des conditions de travail. Leur mission implique qu'ils aient le souci de faire intégrer les conditions de travail dans les différentes décisions de l'entreprise.

En matière d'amélioration des conditions de travail, le responsable RH a un rôle défini par les textes qui orientent son action auprès du comité d'entreprise et du CHSCT.

Les principaux thèmes sont :

- l'hygiène et la sécurité ;
- les conditions de travail et la qualité de vie au travail ;
- l'aménagement des temps de travail ;
- la gestion des activités sociales (restaurant, centre de vacances, loisirs) ;
- la santé et le bien-être au travail.

On voit apparaître dans les organigrammes la mission BEST (bien-être et santé au travail).

G. Les relations sociales et le dialogue social

Cinq questions permettent de cerner le rôle du DRH :

- Qui préside habituellement les réunions avec les délégués du personnel (le chef d'établissement, le titulaire de la fonction) ?

- Qui préside habituellement le comité d'entreprise/établissement ?
- Qui préside habituellement les réunions avec les syndicats ?
- Qui mène la négociation annuelle sur les salaires et le temps de travail ?
- Qui mène les autres négociations (intéressement, participation, plan d'épargne, protection sociale...)?

Le développement de la réglementation sociale en France et l'importance du système de représentation des salariés dans l'entreprise font de cet aspect de la fonction un domaine particulièrement important.

H. Conseil à la hiérarchie dans la gestion des hommes

Occupant une fonction de conseil, le DRH partage ses attributions entre quatre domaines :

- les procédures et méthodes de gestion des ressources humaines ;
- le traitement des cas individuels (orientation de carrière, formation...);
- la solution des conflits individuels ;
- la solution des conflits collectifs.

Il faut également déterminer, lorsqu'un problème excède le cadre de la gestion courante, le recours effectif à la DRH par les responsables opérationnels.

EXEMPLE : Le contrat social 2010-2015 de FT orange

Le document précise (page 34) :

« La fonction RH accompagne et conseille le management dans l'application des principes et des pratiques managériaux définis par l'entreprise. Elle s'assure qu'ils sont respectés à tous les niveaux de l'entreprise.

Elle soutient le management et s'assure de son implication dans la mise en œuvre sur le terrain des politiques RH, notamment en matière de gestion de la performance et des parcours professionnels. Elle soutient le manager dans la gestion des situations individuelles complexes.

La filière RH de proximité veille à l'intégration du nouveau contrat social dans la vie de l'entité, aide et soutient le manager dans la déclinaison de celui-ci au plus près des salariés. »

I. Les relations externes et les parties prenantes

Le titulaire de la fonction est souvent responsable des relations avec :

- l'inspection du travail ;
- la Sécurité sociale ;
- le conseil des prud'hommes et les avocats ;
- la chambre/union patronale-syndicat patronal (comme représentant permanent de l'établissement ou en participant à certains travaux) ;
- l'enseignement (enseignement général et technique, CFA...);
- des homologues (dans le cadre de l'ANDRH ou dans un autre cadre) ;
- les organismes spécialisés ;
- les organisations locales ;

- la presse sociale ;
- les agences de notation sociale.

Avec l'élargissement de la fonction RH au développement durable, les relations avec l'ensemble des parties prenantes deviennent une priorité pour les DRH.

III. Management stratégique des ressources humaines

L'adjonction du qualificatif stratégique à l'appellation *management des ressources humaines* ne procède pas du seul phénomène de la mode stratégique qui se développe dans certaines fonctions de l'entreprise¹⁴. La notion de *management stratégique des ressources humaines* traduit le fait que la fonction adopte une *vision dynamique*. Cela implique qu'elle soit capable de planifier et de mettre en œuvre des actions cohérentes entre elles et, bien sûr, d'en contrôler les résultats. La fonction RH tend à plus d'autonomie et à une plus grande intégration à la stratégie de l'entreprise. Le DRH devient stratège¹⁵.

A. La démarche stratégique

L'adoption par la DRH des modes de raisonnement et de fonctionnement stratégiques se traduit par le respect des principales étapes de la démarche stratégique dans le domaine des ressources humaines.

La figure page 51 propose une démarche, suite logique d'étapes que l'entreprise doit respecter pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie adaptée. Il faut souligner que deux liaisons évidentes existent entre *stratégie ressources humaines* et *stratégie globale* :

- la *stratégie ressources humaines* doit tenir compte des impératifs de la stratégie globale pour la supporter efficacement ;
- la *stratégie globale* doit analyser le champ des possibles ouverts par la stratégie ressources humaines ou, en d'autres termes, adopter une approche fondée sur « la théorie de la ressource ».

B. L'analyse sociale

Il appartient à la DRH de réaliser les analyses permettant de mettre en œuvre une démarche stratégique. L'analyse sociale doit permettre :

- de détecter les points de friction et prédire leur évolution probable ;
- d'évaluer leurs conséquences sur les activités de l'entreprise ;
- de déterminer si l'entreprise peut tirer avantage à satisfaire par anticipation les réclamations ;
- de comprendre les problèmes que soulèvera la mise en œuvre des transformations et les coûts des solutions.

14. C.-H. BESSEYRE DES HORTS, *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, op. cit., p. 87.

15. Y. REALE et B. DUFOUR, *Le DRH stratège*, Eyrolles, 2009.

Il est donc nécessaire de résoudre deux problèmes : comment détecter les problèmes sociaux et prédire leur évolution ? Et dans quelle mesure l'entreprise doit-elle y répondre ?

Détecter les points de friction et prédire leur évolution probable présente des risques d'erreur considérables. Les incertitudes sont de trois ordres.

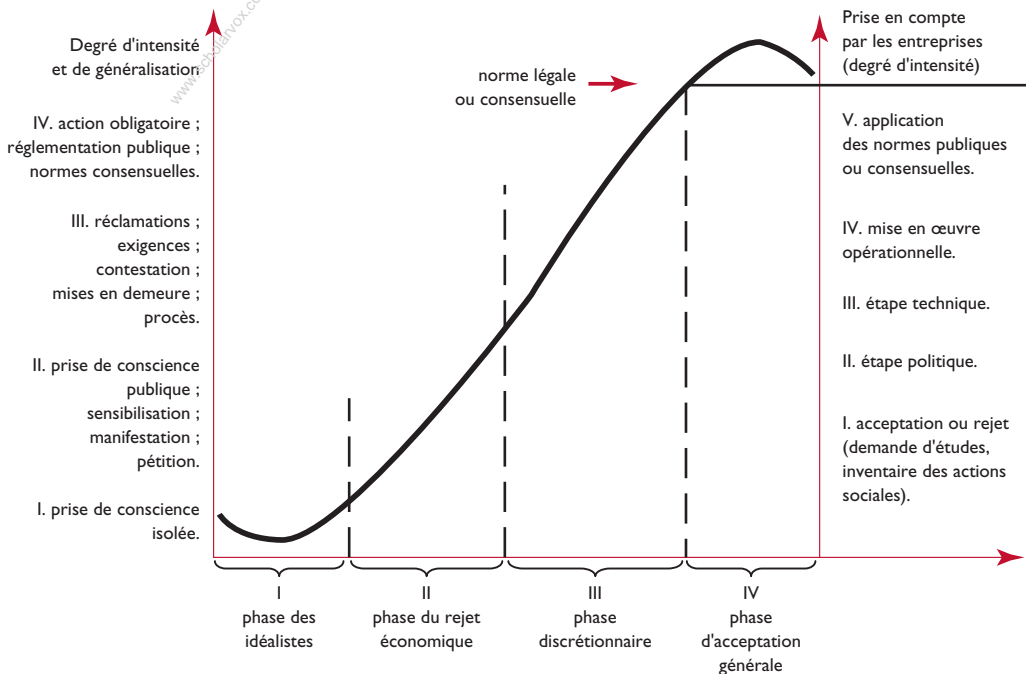
- L'urgence et la permanence de chaque problème soulevé ne sont pas certaines. La recherche de l'égalité, de la justice, de la sécurité est éternelle mais les causes et leurs champions varient avec le temps. Juger leurs conséquences sur les activités de l'entreprise est une tâche aussi délicate que d'évaluer les impacts économiques des technologies naissantes.

- Il est également difficile de déterminer quelles conduites à tenir seront acceptables, car elles changent avec le temps. Le travail intensif des jeunes enfants fut un moment accepté, puis toléré, pour être enfin condamné. Ce qui peut être normal aujourd'hui sera répréhensible demain.

L'étude de l'évolution historique des problèmes sociaux fournit un cadre d'analyse. La figure ci-dessous illustre l'évolution d'un problème¹⁶.

Comme les produits qui passent par les phases successives de la découverte du développement, de la maturité et du déclin, la prise en compte des problèmes sociaux suit des stades qui s'enchaînent les uns dans les autres en fonction de l'intensification et de la généralisation de la prise de conscience des problèmes.

Figure 2.2. Les phases de vie d'un problème social
Prise de conscience des problèmes sociaux



16. J.-M. PERETTI et J.-L. ROY, « Faut-il des sociétés à responsabilité illimitée ? », in *Revue française de gestion*, novembre-décembre 1977, n^{os} 12-13, pp. 19-30. Voir aussi J. LEBRATY, « Lire l'émergence dans les domaines de la gestion et du management », in *Sciences de gestion*, n^{os} 8-9, août-septembre 1998.

L'intérêt de cette approche est de faciliter le diagnostic des préoccupations sociales et de leur évolution possible. Elle peut ainsi aider à apprécier la marge de manœuvre dont dispose l'entreprise et permettre de déterminer les priorités.

La figure illustre ces stades. Sur le premier axe vertical figurent les degrés d'intensité et de généralisation de la prise de conscience des problèmes sociaux (de la prise de conscience isolée à la réglementation publique).

La prise en compte passe par quatre phases.

– *La phase des « idéalistes »*. Pendant cette période, elle demeure isolée. Seuls de rares responsables, qu'ils soient conscients à la suite de leurs analyses ou de celles de spécialistes, publient leurs alarmes ou leurs recommandations. Ils sont jugés comme « idéalistes ». Aucune prise en compte n'a réellement lieu, car elle ne serait pas socialement crédible.

– *La phase du rejet économique*. La demande prend de l'ampleur. Les revendications se développent. Les entreprises, en général, répondent que les améliorations seront lentes, que les dispositifs à mettre en œuvre sont nouveaux, incertains, insuffisants et surtout que les coûts d'investissement et de fonctionnement sont si élevés que la sanction économique de la concurrence sera catastrophique. La prise en compte se heurte aux arguments comptables.

– *La phase discrétionnaire*. La popularité croissante du thème, l'augmentation des pressions conduisent les entreprises à engager des ressources financières et humaines au service des objectifs sociaux nouveaux. La troisième étape est celle de l'intégration des nouveaux objectifs sociaux dans les prises de décisions aux niveaux opérationnels. Elle apparaît comme la plus délicate et la plus longue.

– *La phase d'acceptation générale*. La prise en compte du problème est rendue obligatoire par voie réglementaire ou, parfois, du fait d'un consensus généralisé. L'entreprise ne peut plus éluder la prise en compte du problème. Les coûts correspondants cessent d'être des coûts discrétionnaires. Ils s'intègrent dans les coûts économiques. Le problème cesse d'être un problème social pour devenir une contrainte économique.

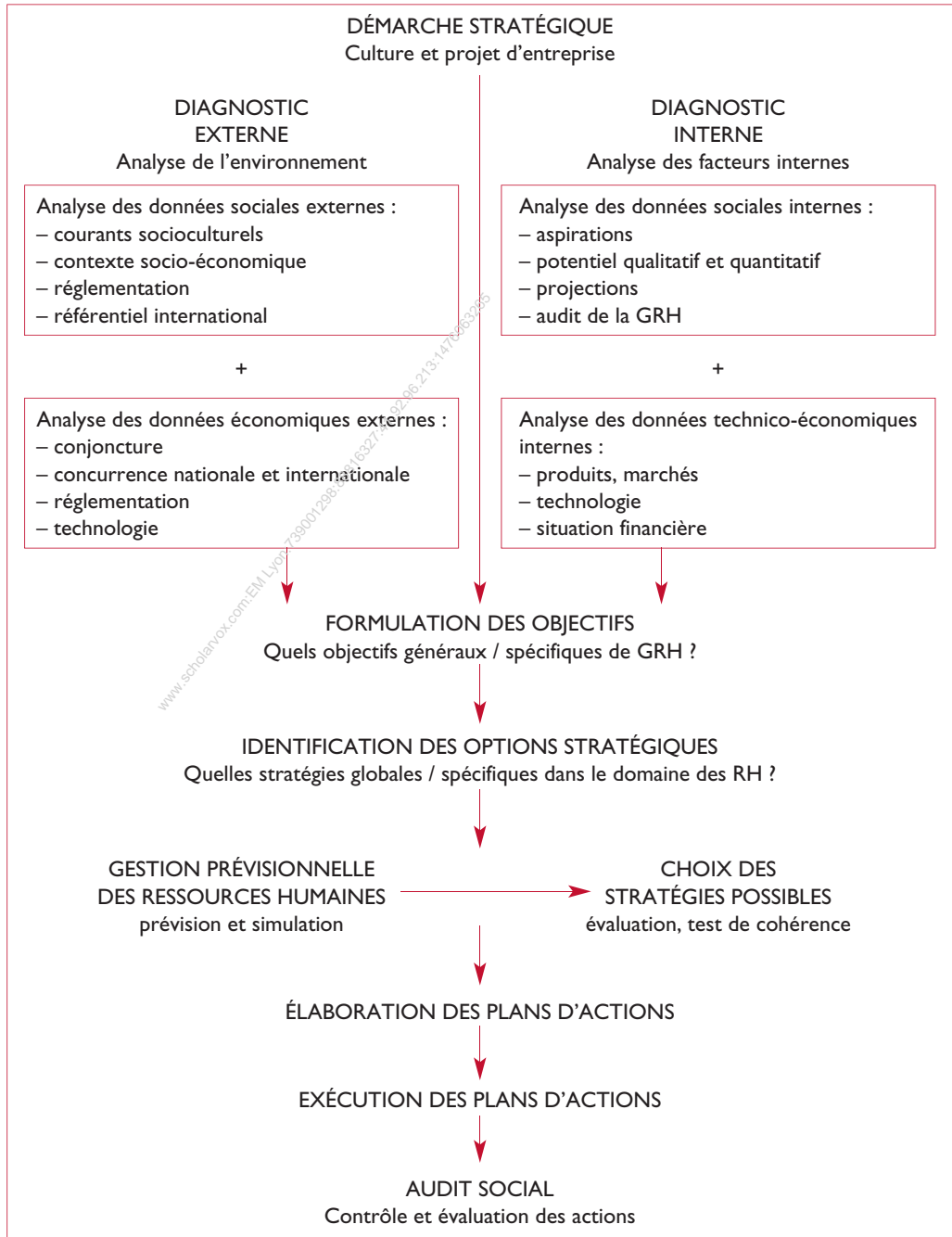
La DRH doit placer les revendications implicites ou explicites, les attentes exprimées ou virtuelles sur le cycle afin d'orienter leur prise en compte par l'entreprise dans le cadre de sa politique sociale.

Un tel rôle implique une large ouverture sur l'environnement, un intérêt pour les initiatives prises par les entreprises les plus innovatrices et la réalisation d'études internes.

Le développement des études d'image, des études de climat, des enquêtes d'opinion, répond à ce besoin.

Le DRH doit suivre avec attention l'évolution des jugements et des aspirations des salariés pour définir la conduite du changement.

Dans certaines entreprises ou groupes d'entreprises, cette veille sociale est organisée dans le cadre d'observatoires sociaux.



C. La culture d'entreprise

L'élaboration de la stratégie des ressources humaines nécessite une connaissance de la culture de l'entreprise (ce qui fait l'entreprise) et de son projet (ce qu'elle désire).

1. Connaître la culture d'entreprise

La culture d'entreprise est un *système structuré de valeurs fondamentales, de codes, et de représentations*. Elle constitue une structure immatérielle de socialisation.

Maurice Thévenet décrit la culture d'entreprise par un ensemble de définitions¹⁷ :

- « – C'est un *ciment* qui relie l'ensemble des composantes de l'entreprise ;
- c'est une *explication fondamentale* de ce qui s'y déroule ;
- c'est le produit d'une *histoire* et pas seulement d'un instantané ;
- c'est un *patrimoine de savoir-faire, façons d'agir et de penser, visions communes* ;
- c'est un mode de *description* de l'organisation... »

La connaissance des grands traits de sa culture est indispensable pour l'entreprise qui désire élaborer une stratégie globale s'appuyant sur des fonctions internes solides avec des perspectives assurées de succès¹⁸.

Figure 2.3. Les matériaux de base pour identifier la culture

<p style="text-align: center;">LES FONDATEURS</p> <ul style="list-style-type: none"> – données personnelles – origine sociale – challenge (défi initial) – principes fondamentaux 	<p style="text-align: center;">L'HISTOIRE</p> <ul style="list-style-type: none"> – les hommes – les structures – les grandes dates – l'environnement
<p style="text-align: center;">LE MÉTIER</p> <ul style="list-style-type: none"> – le métier perçu – le métier apparent – le métier lié à l'activité – le métier lié au savoir-faire – le métier lié aux façons de faire 	<p style="text-align: center;">LES VALEURS</p> <ul style="list-style-type: none"> – les valeurs déclarées – les valeurs apparentes – les valeurs opérationnelles – les attitudes
<p style="text-align: center;">LES SIGNES</p> <ul style="list-style-type: none"> – vis-à-vis de l'extérieur – les comportements – l'espace – la gestion du temps 	<p style="text-align: center;">LES SYMBOLES</p> <ul style="list-style-type: none"> – les rites – les histoires – les logos

Source : M. THÉVENET, *op. cit.*

Cette identification des traits culturels se fait en pratiquant un véritable *audit de culture* pour lequel M. Thévenet distingue deux phases principales :

17. M. THÉVENET, *Audit de la culture...*, *op. cit.*, p. 43.

18. D. ULRICH et al., *Change insights and HR implications*, The RBL Group, Utah, 2012.

- la première consiste à repérer les matériaux permettant ensuite de retrouver trace de la culture à partir des régularités et cohérences qui se dégagent ;

- la seconde sert à dégager les grands traits de la culture.

Lors de la première phase, les matériaux collectés concernent un certain nombre de composantes de la culture qui sont détaillées dans la figure précédente.

On recueille ces matériaux en utilisant des moyens d'investigation (analyse documentaire, entretiens, observation, études, travaux de groupe) assez classiques dans les recherches académiques que l'entreprise, avec l'aide éventuelle d'un consultant extérieur, devra utiliser à bon escient.

Après l'identification des principaux traits culturels, les DRH peuvent alors s'interroger sur les orientations et pratiques qui existent dans leur domaine et surtout en tester la *cohérence* avec les traits identifiés à la suite de l'audit de culture.

Cette cohérence est parfois synonyme de culture forte. Quelle que soit la *force* de sa culture, l'entreprise a intérêt à la renforcer. C'est dans cette optique que l'on peut considérer le développement de la démarche *projet d'entreprise*.

2. Le projet d'entreprise

Le projet d'une entreprise est la synthèse des priorités économiques et sociales. Concrètement, il se matérialise par une charte qui peut aller de quelques mots à quelques pages.

Le projet est un document de référence écrit dans une forme compréhensible par tous. Il doit être ambitieux, collectif et valorisant pour chaque personne, permanent et même... affectif. C'est avant tout, estime Maurice Thévenet, un message de l'entreprise destiné à susciter l'adhésion de tous aux trois affirmations suivantes¹⁹ :

- l'affirmation de ce qu'est l'entreprise (résultat de l'audit de culture) ;
- l'affirmation de ce qu'elle *veut être* ;
- l'affirmation de *ce qui fonde* ses stratégies, ses décisions, ses modes de fonctionnement. Pour soutenir l'implication, il s'agit de faire comprendre et de faire participer²⁰. Le développement d'un projet répond à trois raisons principales identifiées par M. Thévenet :

- l'entreprise *fait face à des problèmes* : la difficulté à se situer dans l'environnement, le passage à un stade de son développement, des événements exceptionnels (restructurations, fusions...), le changement de dirigeants sont autant de problèmes que le projet d'entreprise peut (aider à) résoudre ;

- l'entreprise *veut mobiliser son personnel* : c'est la raison la plus fréquemment citée dans les entreprises. Il s'agit ici de s'assurer la participation de l'*intelligence* de tous au service de la bataille économique dans laquelle est engagée l'entreprise ;

- l'entreprise *veut constituer une référence* : c'est la création d'un langage commun dans l'entreprise. Celui-ci doit être, à la limite, d'un usage quotidien dans l'entreprise. Le fait que le projet soit une référence pour tous ne signifie cependant pas qu'il soit accepté par tous.

Ces différentes raisons soulignent clairement la volonté qu'ont les entreprises qui élaborent sérieusement un projet d'entreprise de se donner des orientations explicites et partagées par tous. Ces orientations vont notamment servir de guide pour initier une démarche stratégique de management des ressources humaines puisque plusieurs aspects du projet concernent explicitement les hommes dans l'entreprise.

19. M. THÉVENET, *Audit de la culture...*, op. cit., p. 197.

20. B. HENRIET, F. BONEU, *DRH, C'est déjà demain*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1997.

D. La performance globale

L'intérêt pour le MSRH reflète la prise en compte croissante de la liaison entre l'économique et le social.

Une enquête auprès des DRH montre qu'à leur niveau la liaison est bien perçue.

Le DRH est un agent important de rentabilité pour l'entreprise. Ses interventions sur l'emploi sont attendues et mises en valeur. La réduction immédiate des coûts s'obtient par une diminution de la masse salariale à court, à moyen ou à long terme. Aujourd'hui, la gestion prévisionnelle des emplois se résume le plus souvent à une gestion de l'immédiat, voire de l'urgence. « Le DRH se transforme au pire en boucher, au mieux en chirurgien pour couper les têtes. Ni les salariés méritants, ni les cadres ne sont épargnés. » Jacques Bouchaud, alors délégué général aux ressources humaines de Radio France, qui se définit lui-même comme un « DRH jardinier », à savoir celui qui sème les graines et les regarde pousser, s'oppose à ceux qu'il nomme « les DRH bouchers, bien connus de par chez nous ».

« Le DRH qui, sans état d'âme, met en application des politiques régressives, accepte de réduire au-delà du raisonnable le capital humain de l'entreprise parce que tel est le bon plaisir du président ou l'exigence de l'actionnaire, met en évidence ses propres insuffisances, son incapacité à faire prendre en compte la dimension humaine en amont des décisions stratégiques²¹. »

Jean Gandois, rapporteur de la Commission de préparation du plan, souligne cette importance du facteur humain : « Les entreprises sont traditionnellement observées sous l'angle de leur capacité à investir en moyens productifs matériels. Pourtant, les études confortent l'opinion partagée par la commission, à savoir que les modes d'organisation de la recherche-développement, l'information, les investissements commerciaux, la formation des hommes, sont autant de préoccupations clés des entreprises petites et grandes, car elles sont structurellement nécessaires dans un processus industriel où le succès se dessine à long terme²². »

Avant les années 1980 et sur le registre des stratégies, la variable « ressources humaines » n'apparaît pas véritablement, sinon comme variable d'ajustement ou, comme le disaient les spécialistes des stratégies vers 1975, comme « variable molle » constate Dominique Thierry²³ ; or en fait, c'est le passage progressif de la notion de « productivité » à celle de « compétitivité », très largement identifiée à partir de l'analyse de l'efficacité économique des entreprises japonaises, qui a permis de translater les ressources humaines du registre de l'organisation du travail au registre de la stratégie d'entreprise.

C'est dans les années 1980 que les variables « emplois/ressources humaines » sont prises en compte comme paramètres stratégiques. Parmi les modèles en émergence identifiés par Dominique Thierry, on peut évoquer le modèle « Anticipation-adaptation » et le modèle « Stratégie induite par les ressources humaines ». Le premier est du point de vue de la GRH rationnel :

- la maîtrise des paramètres stratégiques permet d'articuler segments stratégiques, « organisation » et « compétences » ;
- un certain degré de stabilité de l'environnement concurrentiel permet d'anticiper, de donner une lisibilité suffisante aux salariés et d'adapter quantitativement et qualitativement les ressources humaines aux orientations stratégiques.

21. C. BOUREAU, A. METRA, J.-M. PERETTI, *H de DRH*, Vuibert, Paris, 1997.

22. J. GANDOIS, *Le Choix de la performance globale*, La Documentation française, 1992.

23. D. THIERRY, « Quelle place réelle aux ressources humaines dans les stratégies d'entreprise? », in *Développement et Emploi*, 1992.

C'est bien sûr le modèle où les démarches de « gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences » s'intègrent le plus facilement.

Le second modèle inverse les problématiques sur la question suivante : « Avec les salariés que j'ai et que j'aurai – donc avec leurs compétences et leurs insuffisances actuelles et potentielles – quelles activités pourrais-je développer ? »

Depuis la publication du « Manifeste des entreprises contre l'exclusion » en 1992, les déclarations se sont multipliées. Ces initiatives reflètent la préoccupation croissante de cohésion sociale pour favoriser compétitivité et performance globale.

Avec 30 « grands témoins », l'ASCOREP a élaboré une « déclaration des droits et devoirs des entreprises et du salarié » dans la logique du « gagnant-gagnant » et du « pain du progrès partagé²⁴ ».

Les travaux de G. Ballot confortent les fondements de ces approches qui lient les performances de l'entreprise au développement des compétences des salariés²⁵ : la formation accumulée institue un capital humain, facteur de production significatif ; un stock de capital humain plus élevé donne un avantage compétitif aux entreprises qui l'ont constitué ; la vente et la dynamique schumpétérienne reposent bien sur l'investissement en formation.

E. Vers la gestion des personnes

« Chacun s'accorde à voir que le personnel n'est pas la victime des évolutions stratégiques : il est aussi la condition de leur succès » constate Maurice Thévenet, qui observe que « la gestion du personnel franchit un nouveau pas... c'est maintenant de gestion des personnes dont il s'agit²⁶ ». Le concept de ressources humaines lui paraît insuffisant aujourd'hui du fait de quatre facteurs d'évolution qu'il souligne :

- c'est la personne qui devient source de performance et non ses seules compétences. L'entrée en force des émotions dans les réflexions des DRH amène à reconnaître la place centrale des personnes²⁷ ;
- les reconfigurations actuelles de la fonction valorisent trois processus fondamentaux : l'adéquation qualitative et quantitative permanente de l'emploi impliquant une attention soutenue portée aux personnes ; le management des savoirs et la personnalisation des processus d'apprentissage ; la motivation et l'engagement personnel des salariés ;
- le développement de l'individualisation remet en question les relations managériales et les attitudes personnelles vis-à-vis des autres ;
- les tensions sur le marché du travail imposent une prise en compte plus forte des personnes.

La gestion des ressources humaines a symbolisé l'approche gestionnaire des problèmes de personnel au détriment de la seule administration. La gestion des personnes traduit tout à la fois la prise en compte de l'éclatement des formes de travail et des systèmes de représentation de ceux qui travaillent, ainsi que la nécessité de gérer au plus près la situation réelle des personnes dans des organisations de plus en plus floues.

24. F. BARBIER et A. BRUNETIÈRE, *Manifeste pour le lien social, la déclaration des droits et devoirs de l'entreprise et du salarié*, Éd. Liaisons, 1998.

25. G. BALLOT et F. FAKHFAKH, « Les compétences des entreprises favorisent-elles leur croissance ? », in *Performance et Ressources humaines*, Economica, 1996.

26. M. THÉVENET, « Le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines », in *Revue française de gestion*, n° 126, nov.-déc. 1999, pp. 5-11.

27. M. THÉVENET, « Le travail : que d'émotions ! », in *Revue française de gestion*, n° 126, nov.-déc. 1999, pp. 140-152.

Le *B to E (Business to Employee)*, développement de services rendus aux salariés pour améliorer leur équilibre vie privée-vie professionnelle²⁸, et « l'entreprise à la carte » où les salariés bénéficient d'espace de choix nombreux leur permettant de personnaliser leur relation d'échange avec l'entreprise²⁹ illustrent également cette évolution.

On préfère parler « du » salarié plutôt que « des » salariés », considère le DRH de Grand Optical. « Il y a 1 700 fois un collaborateur et non 1 700 collaborateurs³⁰ », il faut donc « être au plus proche de l'individu... lui faire plaisir tout simplement ».

« L'émancipation individuelle peut devenir un extraordinaire atout pour l'entreprise si celle-ci sait personnaliser la gestion des hommes³¹. »

F. Vers un nouveau contrat social

Dans le contexte de la sortie de crise, les entreprises ont ressenti le besoin de proposer à leurs salariés un nouveau contrat social (NCS) replaçant l'homme au cœur de la stratégie des entreprises et de le rendre opérationnel. France Télécom (FT) est l'une des premières entreprises à avoir élaboré ce contrat et à l'avoir présenté à tous ses salariés dès le quatrième trimestre 2010. Le préambule en précise l'ambition et les enjeux. Pour Stéphane Richard, directeur général, « le nouveau contrat social (NCS) place les femmes et les hommes au cœur de l'organisation » et traduit « la conviction que performance sociale et performance économique sont indissociables ».

1. Des engagements réciproques

Le préambule du NCS de FT évoque une « nouvelle ambition » s'appuyant sur une « vision renouvelée du modèle d'entreprise » et « une nouvelle ère dans la façon d'envisager la relation de travail » fondée sur « un équilibre entre les droits et les devoirs réciproques entre France Télécom Orange et ses salariés ». Cette réciprocité est essentielle. L'entreprise s'engage et attend de ses salariés « une adhésion aux principes de fonctionnement et aux valeurs de l'entreprise ».

L'entreprise prend cinq engagements et les initiatives pour les mettre en œuvre sont présentées en distinguant ce qui existe déjà, ce qui est nouveau et ce qui est en préparation. Le NCS insiste sur le rôle des managers et sur celui des DRH en faisant ressortir le rôle de soutien des RH qui doivent « veiller à l'intégration du NCS dans la vie de l'unité et à sa déclinaison par le manager » en soutien des managers au-delà de la gestion des situations individuelles complexes.

Le NCS fait ressortir trois défis pour la fonction RH de proximité :

- Intégrer le NCS en étant une fonction plus proche des salariés. Les termes utilisés reflètent les attentes de proximité : « présence », « écoute », « accompagnement », « liens », « contacts personnalisés ».

- Agir en amont en veillant à la prise en compte de l'aspect humain dans les décisions et ainsi accompagner le changement et les transformations afin, selon la formule d'Hervé Seryieux, de « penser le changement et non changer le pansement ».

28. G. LELARGE, « La gestion des ressources humaines », *SEFI*, 2003, p. 265.

29. R. COLLE et J.-M. PERETTI, « L'entreprise à la carte », in *Actes de la 6^e Université de printemps de l'audit social*, Tunis, mai 2004 (ESSEC-IAS).

30. F. BEURDELEY, « L'individu en point de mire », in *Personnel*, n° 446, janvier 2004, p. 45.

31. G. VERRIER, *Réinventer les RH*, Dunod, 2007, p. 154.

– Apporter un soutien essentiel aux managers. Le NCS met l'accent sur le rôle clé des managers dans l'équilibre de la relation entre FT et ses salariés. Le RH doit aider le manager à s'approprier la vision de son rôle et à respecter la nouvelle « charte du manager », à adapter l'action locale aux besoins du terrain, à accompagner la progression de chacun.

L'appui du RH de proximité au manager est particulièrement important dans la mise en œuvre de certains engagements du NCS :

– l'engagement de rétribution équitable. Le RH doit aider le manager à « rétribuer l'engagement et la performance » au-delà des « mesures collectives et solidaires » et donc l'aider à mesurer la contribution de chacun définie comme « la réalisation d'objectifs individuels », « la contribution aux objectifs collectifs » et « l'implication dans les processus de coopération ». On peut constater la définition élargie de la contribution au-delà des simples résultats individuels ;

– la qualité de la vie au travail. Le RH doit aider le manager à bien utiliser son « budget convivialité », à prendre en compte les contraintes personnelles dans un esprit de responsabilité et de solidarité, concilier souhaits des salariés et bon fonctionnement de l'entreprise, faciliter la vie quotidienne des salariés ;

– la progression individuelle des salariés. Le RH doit aider le manager à être un développeur de talent. C'est d'autant plus important que « le rôle de soutien et de développement des salariés est pris en compte dans l'évaluation des managers ».

La relation de partenariat et de confiance entre le RH et le manager est la clé de la réussite du nouveau contrat social (NCS) et de la mise en place d'« un nouveau style de management », en plaçant « les femmes et les hommes au cœur de l'organisation ». La réussite de ce NCS, qui reconnaît la « place centrale des hommes » permettra de justifier « la conviction que performance sociale et performance économique sont indissociables » qui est au cœur du nouveau contrat social³².

32. France Télécom Orange, *Conquêtes 2015, le nouveau contrat social (NCS)*, septembre 2010.

L'organisation de la fonction

Sommaire :

- I. Le système d'information ressources humaines (SIRH)
- II. L'organisation de la DRH
- III. Les partenaires de la DRH

Les directions des ressources humaines sont invitées à créer de la valeur. Elles doivent réduire leurs coûts de fonctionnement en redimensionnant l'effectif RH, en utilisant les technologies de l'information et de la communication, en externalisant certaines activités, et créer un avantage compétitif pour l'entreprise en s'organisant pour être partenaire d'affaires. D'une entreprise à l'autre, la fonction revêt des aspects différents. Mais partout une évolution se dessine. Les responsables éprouvent le besoin d'outils de gestion plus efficaces. Le système d'information ressources humaines est l'un de ces moyens.

Il assure l'unicité et la cohérence des informations, la sécurité et la confidentialité des données. Il ouvre la possibilité d'interrogations spontanées et de réponses très rapides. C'est aussi un outil important pour la préparation des réunions avec les partenaires sociaux, pour l'élaboration d'une stratégie de GRH et pour l'implication des responsables hiérarchiques et des salariés. La section I est consacrée au SIRH (système d'information RH).

S'appuyant sur des ressources internes et externes, la DRH se structure pour assumer l'ensemble des missions qui lui incombent. La section II est consacrée à l'organisation de la DRH et à sa performance.

Les DRH développent des relations de partenariat avec des prestataires externes, des organismes spécialisés, l'administration. Elles utilisent de nombreuses informations et se préoccupent de formation. La section III présente les partenaires de la DRH.

I. Le système d'information ressources humaines (SIRH)

Les progrès informatiques, depuis les premiers logiciels de paie des années 1970 jusqu'à l'avènement des premiers SIRH globaux à la fin des années 1990, ont transformé la fonction RH¹. Les SIRH ont permis de transformer chaque manager et chaque salarié en acteur RH.

Le SIRH est un système intégré qui regroupe les applications informatiques que gèrent les RH. Le SIRH peut lui-même être un module d'un ERP.

Un SIRH n'est pas un intranet. Cependant, les interfaces intranet favorisent la décentralisation de la collecte des informations et l'accès aux données dans le cadre de LSRH.

Après avoir analysé le développement du SIRH (§ A), nous évoquerons l'évolution vers l'e-RH (§ B), les perspectives du SIRH (§ C) et des réseaux sociaux numériques d'entreprise (§ D). La conciliation entre l'informatique et le respect des libertés individuelles est abordée au point E.

A. Le développement du système d'information RH

Le système d'information RH est un ensemble d'outils qui doit permettre :

- d'enregistrer à leur source toutes les informations utiles ;
- stocker ces informations (mise à jour, historique, informations éphémères...);
- les soumettre aux différentes procédures de traitement ;
- de restituer les informations enregistrées ou produites aux différentes personnes concernées, au moment opportun, sous la forme qui convient et à l'endroit où il faut.

L'informatique a changé le travail quotidien au sein des directions des ressources humaines. Elles disposent aujourd'hui de SIRH performants. Grâce à eux, les responsables RH sont libérés de procédures administratives, de tâches répétitives entièrement automatisées. Ils deviennent disponibles pour assurer de nouvelles missions.

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

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

L'informatisation de la fonction RH a permis depuis trente ans une amélioration de la productivité et du service rendu à l'entreprise et aux salariés. Grâce aux nouvelles technologies, des progrès sont encore possibles sur ces deux points, mais c'est principalement sur les trois autres que l'apport devient essentiel. Les outils disponibles permettent non seulement de nouveaux gains de productivité et d'amélioration du service rendu aux salariés, mais aussi la mise en œuvre des idées fortes actuelles du MRH : personnalisation, adaptation, mobilisation, partage et anticipation. Une utilisation pertinente des NTIC favorise un MRH adapté aux principaux défis qu'affronte l'entreprise.

1. B. JUST, *Pas de DRH sans SIRH*, 3^e édition, Éditions Liaisons, 2012.

Il devient alors possible de parler de GRHAO, gestion des ressources humaines assistée par ordinateur², de choisir un SIRH adapté au service des enjeux stratégiques de l'entreprise³. Les NTIC ont permis une plus grande proximité avec les clients internes, une amélioration de la performance de la chaîne de valeur RH et une concentration sur les missions stratégiques.

1. L'informatisation de la fonction

Au cours des années 1980, la diffusion rapide des micro-ordinateurs s'est accompagnée de la création de progiciels orientés utilisateurs. « Solutions micro-ordinateur » et « solutions progiciel » ont permis aux PME de s'équiper et aux grandes entreprises de renouveler leurs équipements.

Après une première période où l'informatisation était le fait de grandes entreprises dotées de moyens de calcul centraux puissants et de capacité de développement de logiciels spécifiques (années 1960 et début des années 1970) et une seconde période où le travail à façon (service-bureau ou téléservice) a permis aux entreprises ne disposant pas d'équipements, de logiciels et d'expertise, de sous-traiter à des SSII spécialisées la paie et ses prolongements statistiques, les choix se sont élargis grâce aux développements « micro » et « progiciel ».

« L'informatisation de la GRH a réellement pris son essor avec l'irruption de la micro-informatique », constate Bernard Merck, DRH et auteur dès 1985 du premier ouvrage consacré à la gestion du personnel sur micro-ordinateur⁴. La puissance de la micro-informatique et l'ouverture vers les réseaux locaux ouvrent à la GRHAO des perspectives de développement reposant sur une base d'information unique.

La forte croissance du nombre des micro-ordinateurs dans les entreprises a entraîné une ruée vers les produits réseaux avec deux objectifs : partager (données, ressources, périphériques) et communiquer. L'interconnexion permet une GRH partagée.

Six étapes peuvent être identifiées.

1. La DRH dispose d'un seul poste de travail doté d'un micro-ordinateur pour assurer les premières applications de GRH, la paie restant sur l'ordinateur central.

2. La DRH relie en réseau quelques micro-ordinateurs répartis dans chaque service et dotés d'applications spécifiques : application « formation » au service formation, application « recrutement » au service recrutement...

3. La hiérarchie accède aux données de la GRH dans le cadre du partage de la fonction grâce à un réseau regroupant de nombreux micro-ordinateurs.

4. Tout salarié peut consulter les données professionnelles qui le concernent, saisir des données et piloter sa carrière grâce à l'intranet dans le cadre d'un LSRH (libre-service RH).

5. L'entreprise se dote d'un portail RH.

6. L'entreprise développe les réseaux sociaux numériques internes.

2. Intranet

Intranet offre de multiples potentialités pour mettre en œuvre une GRH partagée. Il permet d'automatiser des circuits administratifs. Ainsi, dès 1997, les salariés de Netscape modifient eux-mêmes leur contrat de prévoyance (approche cafétéria) ou débloquent leur épargne salariale.

2. J.-M. PERETTI, *GRHAO, Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur*, Éditions Liaisons, 1993.

3. B. MERCK et al., *Équipes RH : acteurs de la stratégie*, Les Éditions d'Organisation, 2002.

4. B. MERCK, *La Gestion du personnel sur micro-ordinateur*, Masson, 2^e édition, 1985.

Avec l'intranet pour outil, le *B to E (Business to Employee)* a pour mission de généraliser la communication à tous les niveaux, verticalement et horizontalement, entre opérationnels et fonctionnels, entre la fonction RH et ses différents clients internes.

Au-delà des gains de productivité, l'e-RH favorise le partage, la personnalisation, la réactivité, la mobilisation et l'anticipation⁵.

Tous les domaines de la GRH bénéficient de l'apport d'intranet. L'e-recrutement, l'e-mobilité, l'e-formation, l'e-management des savoirs sont parmi les applications les plus prometteuses.

Les principales fonctionnalités de l'intranet RH sont :

- la diffusion des informations RH ;
- la gestion automatisée en ligne (LSRH) ;
- la gestion de l'emploi et des mobilités (intranet emploi) ;
- l'e-recrutement ;
- l'e-formation ;
- le *knowledge management*.

L'accessibilité du SIRH par les mobiles élargit les possibilités d'utilisation⁶.

B. Vers l'e-RH

Le terme « e-RH » est apparu il y a dix ans désignant littéralement l'« électronique-RH ».

L'utilisation massive des NTIC dans la fonction Ressources humaines accélère le partage de la fonction. L'intranet RH permet d'accompagner le management dans la prise en charge effective de ses responsabilités RH. Il permet également de responsabiliser chaque salarié dans le pilotage de sa vie professionnelle. Dégagée de lourds process de gestion administrative, la fonction RH se recentre sur ses missions stratégiques. Partenaire d'affaires, elle appuie les managers devenus « tous DRH ». Ainsi peut se développer une véritable « gestion des personnes », forme moderne de la « gestion des ressources humaines ».

Les NTIC dégagent les DRH des tâches administratives et de gestion. Tel est le premier apport de l'e-RH. Faire porter sur le salarié une partie des tâches de sa gestion administrative a deux avantages. D'une part, le salarié devient acteur, s'informe et se forme en agissant. Il se prépare, au-delà de la saisie des informations le concernant (changements de situation personnelle ou familiale), de ses demandes (congrés, formation...), de ses choix (affectation des sommes reçues au titre de l'intéressement ou de la participation), à exercer plus de choix dans le cadre d'« approches café-téria ». D'autre part, le « zéro papier » améliore la qualité de l'information disponible et permet des décisions plus rapides et mieux adaptées avec un coût moindre. Au-delà des gains de productivité procurés, elles positionnent les DRH en partenaires d'affaires (*business partners*), appui des responsables opérationnels. Les DRH accompagnent le management dans la gestion des personnes. Intranet permet le transfert des compétences RH vers la base opérationnelle et la délocalisation des processus de GRH.

L'e-RH, accès aux acteurs non RH de données extraites du SIRH via l'usage de portail RH, de « libres services » RH dédiés aux salariés ou au management, est devenue une pratique managériale courante⁷.

5. F. SILVA, *e-DRH*, Éditions Liaisons, 2001.

6. Cercle SIRH, *Le SIRH, enjeux, projets et bonnes pratiques*, 2^e édition, Vuibert, 2012.

7. K. GUIDERDONI-JOURDAN, « L'E-RH », in *Le SIRH, enjeux, méthodologie et bonnes pratiques*, Vuibert, 2011, p. 141.

1. Le libre-service RH (LSRH) et le portail RH

Les NTIC permettent de créer un libre-service RH pour les salariés et/ou pour la hiérarchie. Le boom des LSRH est récent en France. Depuis 1997, les précurseurs explorent quelques domaines. Dès 2000, les expérimentations se développent et les premières applications deviennent opérationnelles (la gestion des congés et l'affectation de l'intéressement par exemple). Les avantages du libre-service RH dans ses applications de productivité (simplifier les processus pour que le salarié, la hiérarchie et la fonction RH réservent leur temps aux activités créatrices de valeur) ou stratégiques (permettre à l'entreprise d'attirer, de retenir, développer et motiver les compétences stratégiques) sont reconnus.

Les portails RH peuvent être généralistes ou spécialisés. Le portail généraliste offre des prestations administratives en ligne. Le portail spécialisé s'enrichit de nombreuses applications (formation, gestion des compétences...).

Les perspectives d'économies semblent fortes. La gestion administrative absorbe une part élevée du temps des DRH. Les salariés deviennent plus exigeants. Si les anciens ont la nostalgie du gestionnaire RH disponible et compatissant, les plus jeunes ont soif d'autonomie et rejettent toute dépendance vis-à-vis des détenteurs de l'information et de l'expertise. Les managers craignent un surcroît de charge de travail, une remise en cause de leur rôle d'intermédiaire et la nécessité d'acquérir une nouvelle expertise.

2. Les atouts du LSRH et des portails RH

Cinq atouts du libre-service RH peuvent être soulignés :

- LSRH banalise l'accès à l'information. On peut parler de fin des monopoles et d'égalité organisationnelle. L'amélioration des moteurs de recherche et des filtres permet de maîtriser le volume et la pertinence des informations.

- LSRH responsabilise le salarié. Au-delà de sa gestion administrative, il devient responsable de ses choix quotidiens et de ses choix stratégiques portant sur ses perspectives professionnelles.

- LSRH favorise le partage et l'échange. La coopération entre structures favorise la diffusion des « bonnes pratiques » et la création de référentiels pertinents. Elle permet le partage, la vision stratégique et son appropriation par chacun. Elle stimule une créativité accrue.

- LSRH modifie le pouvoir hiérarchique. Le manager opérationnel devient le « premier RH ». Les informations fournies lui permettent d'optimiser ses décisions RH et d'assumer ses responsabilités RH (développement des compétences, formation, rémunération, communication...). Au-delà de l'apport d'information, le LSRH peut lui donner du « sens ».

- LSRH renforce les missions « partenaires stratégiques » et « partenaires d'affaires » de la DRH en libérant du temps, en fournissant aux acteurs l'information et les savoirs pertinents en temps utile et en disposant des données et des moyens de traitements appropriés.

Ce sont ces atouts qui expliquent l'intérêt croissant pour les LSRH. Les applications se multiplient : congés payés, inscription en formation, épargne salariale et protection sociale complémentaire, gestion du DIF, gestion des temps, CET, mobilité interne, bilan de compétences... Parmi les applications émergentes, saluons les « e-baromètres », voire les « e-360° ». Productivité administrative et efficacité managériale sont attendues.

Le succès du LSRH repose sur une refonte des process, la révision de l'organisation, la professionnalisation de la fonction et celle du management. Il implique aussi une « culture du Net » chez les salariés.

3. Les CSP RH

Dans les années 2000, une tendance à la création de CSP (centre de services partagés RH) apparaît dans les grands groupes avec pour objectif la réduction des coûts et l'accroissement de la qualité grâce à la mutualisation des ressources et des compétences. Il s'agit d'une « externalisation en interne » permettant la spécialisation des tâches.

4. Vers l'e-RH : quelques exemples

L'exploration des meilleures pratiques RH des entreprises du CAC 40 et du SBF 120 fournit quelques exemples⁸.

a) *Casino*

L'intranet RH offre de nombreux services (offres d'emploi, guide des voyages, épargne salariale, formulaires...) et est lié au SIRH (congrés, remboursement, requêtes RH). La partie RH bénéficie d'une place sur le site internet.

b) *Danone*

Le SIRH a été déployé entre 2001 et 2006 pour harmoniser les politiques, les données et les processus RH, « attirer, développer et retenir les talents », avoir une vision globale des besoins et des ressources et accélérer le développement de celles-ci. Le « Peoplesoft HR Management System » concerne 100 % des managers. Des administrateurs dans chaque filiale sont responsables de la mise à jour et de la cohérence des données.

c) *Lafarge*

Il existe un portail RH dans lequel l'ensemble des politiques RH est répertorié et l'ensemble des outils RH est accessible. Ce portail permet à tous de rechercher un collaborateur, de consulter les offres d'emplois à pourvoir en interne et de postuler en ligne.

d) *Renault*

L'intranet RH a été mis en place en 1997. Parmi les programmes RH :

- « Job@ccess to Renault » pour l'accès direct aux offres d'emploi internes ;
- « Direct on line » (2001), multimédia interactif hebdomadaire ;
- « Bureau du manager » et « déclic » pour permettre aux managers de gérer les effectifs et la formation de leurs équipes ;
- « e-learning », disponible en ligne depuis 2001, offre des modules de formation.

Les outils informatiques incarnent le levier premier de transformation et de rationalisation. L'e-RH est à l'origine de la réorganisation de la fonction RH.

B. Merck note trois conditions à remplir pour parler d'e-RH :

- le recours aux NTIC dans un projet global RH ;
- l'intervention d'autres acteurs que ceux de la seule fonction RH ;
- le recours à de nouveaux modes d'organisation pour gérer les processus RH ;

et propose la définition suivante⁹ : « L'e-RH, soutenu par une stratégie d'entreprise et un recours aux NTIC, est un mode de fonctionnement global de l'entreprise autour de la gestion de processus

8. F. BOURNOIS *et al.*, « Mettre en œuvre un SIRH », in *RH, les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40*, Les Éditions d'Organisation, 2003, p. 471 et suivantes.

9. B. MERCK, *op. cit.*, p. 67.

RH qui s'appuie sur le partage de l'information RH et de son traitement et l'optimisation de la relation de service.»

C. Perspectives du SIRH

1. L'apport des technologies

Les DRH, interrogés sur les apports des technologies par la fonction RH, mettent en avant quatre sources de satisfaction :

- la fiabilité des données (81 %) ;
- disponibilité des informations de gestion (70 %) ;
- capacité à apporter de nouveaux services (69 %) ;
- les gains de productivité par automatisation des processus RH (68 %).

Aujourd'hui, les DRH s'interrogent sur les apports du web 2.0 et de la nouvelle génération de service.

2. Les priorités d'amélioration

Les priorités d'amélioration du SIRH portent sur les fonctionnalités suivantes selon les DRH :

- gestion de la formation (54 %) ;
- GPEC (46 %) ;
- administration du personnel (45 %) ;
- LSRH manager ou salarié (42 %) ;
- gestion des temps et activités (39 %) ;
- paie (39 %) ;
- e-RH et portail RH (30 %) ;
- des rémunérations (30 %) ;
- des carrières (27 %) ;
- du recrutement (27 %).

Les DRH ont de nombreux projets d'amélioration dans tous les domaines RH. En 2010, le perfectionnement des SIRH existants (78 %), l'informatisation des processus RH (85 %), la création de centres de services partagés (33 %) et l'externalisation de certaines activités RH (23 %) sont les quatre moyens prioritaires des DRH pour améliorer la performance RH¹⁰.

3. Les services du portail RH

Les deux principaux services attendus d'un portail RH sont, selon le Baromètre RH 2007 :

- animation et professionnalisation de la fonction RH (56 %) ;
- reporting décisionnel vers les managers (56 %).

On retrouve deux enjeux actuels forts : professionnaliser les hommes de RH et créer un réseau ; permettre aux managers d'être les premiers DRH.

Trois autres services destinés aux salariés ont pour objectif de développer la mobilité et les compétences :

- bourse d'emploi (51 %) ;

10. CSC, *Rebond ou rupture*, Baromètre RH 2010.

- catalogue de formation et inscriptions en ligne (50 %) ;
- e-learning (34 %).

D'autres services permettent d'améliorer la productivité RH :

- des évaluations pour les entretiens annuels (49 %) ;
- des absences et congés (31 %) ;
- visualisation de l'épargne salariale (26 %).

4. Les enjeux

Les co-auteurs de *RH : les meilleures pratiques* identifient huit enjeux manifestes et deux enjeux cachés¹¹.

a) Enjeux manifestes

- Optimisation des processus RH.
- Mondialisation et harmonisation au niveau international.
- Centralisation des données pour accompagner la stratégie.
- Responsabilisation des acteurs.
- Politique de transparence vis-à-vis des collaborateurs (on retrouve là l'une des clés de l'équité).
- Performance et gain de productivité.
- Recentrage de la fonction RH sur les activités à forte valeur ajoutée.
- Développement de nouvelles fonctionnalités pour répondre à de nouveaux défis.

b) Enjeux cachés

- Enjeu de pouvoir.
- Enjeu de crédibilité.

Les TIC favorisent le passage d'une gestion collective des ressources humaines à une gestion des personnes, faisant de chaque salarié un acteur. Mais tout progrès a son revers : « Plus on s'intéresse à l'individu, plus on empiète sur sa vie privée. »

5. Les facteurs clés de succès d'une démarche d'e-RH

K. Guiderdoni-Jourdan constate que « L'e-RH ne se résume pas à l'accès en ligne d'une information RH reconfigurée pour des acteurs non RH ». C'est une démarche complexe qui, grâce aux avancées technologiques, conduit à des transformations progressives de la fonction RH d'un point de vue technique, mais aussi organisationnel et culturel et propose 16 facteurs essentiels de succès d'une démarche « e-RH »¹² :

- Rendre clairs les objectifs du projet « e-RH ».
- Se doter des moyens de répertorier l'ensemble des attentes des acteurs et de les suivre.
- Appliquer une démarche de gestion de projet.
- S'appuyer sur la culture d'entreprise dans le pilotage du projet « e-RH ».
- Penser l'après-projet dès le démarrage.
- Bâtir une vision globale des enjeux financiers.

11. F. BOURNOIS *et al.*, *op. cit.*, p. 330-332.

12. K. GUIDERDONI-JOURDAN, *op. cit.*, p. 151.

- Éviter les excès technologiques.
- Associer fortement la direction des systèmes d'information aux choix technologiques et architecturaux.
- Adopter une démarche pragmatique de résolution des problèmes.
- Privilégier les concepts par rapport aux outils.
- Comprendre et maîtriser au mieux les enjeux du pouvoir.
- Prendre en considération les freins possibles aux changements influés (ou envisagés) par le projet « e-RH ».
- Opter pour la simplicité, la standardisation et l'ouverture.
- Adopter une démarche incrémentale et itérative (co-construction).
- Prendre en compte dès le départ les différents profils d'utilisateurs possibles.
- Prendre en compte la dimension « temps ».

6. Les enjeux de la fonction SIRH

La fonction SIRH est une fonction assez nouvelle dont il faut préciser le rôle et le périmètre de responsabilité. Le responsable du SIRH a une position d'interlocuteur privilégié du DRH. L'entreprise doit prendre conscience du rôle de la fonction SIRH et de ce qu'elle peut lui faire gagner. Un responsable SIRH constate : « Il reste, pour moi, de grands progrès à faire également pour répondre aux enjeux décisionnels de l'entreprise où nous avons un grand rôle à jouer... Nous pouvons également déceler de nombreux enjeux plus techniques concernant la fonction SIRH tels que l'e-RH avec le MSS (LSRH manager) et l'ESS (LSRH salarié) mais aussi sur la gestion des identités et les CSP dont de nombreux outils sont développés pour les outiller (exemple : outil de gestion des demandes intuitif avec des réponses automatiques envoyées en réponse aux questions des salariés grâce à la reconnaissance de mots clés) » et souligne les principales difficultés du poste :

- les difficultés techniques. Le choix du prestataire est très important car il a un réel impact sur la mise en place du projet et surtout sur son suivi pour pouvoir utiliser ensuite l'outil de façon autonome ;
- la difficulté liée à la réorganisation nécessaire pour la mise en place d'un SIRH avec le reengineering de process imposé à la DRH ;
- la difficulté de la mise en place de la stratégie de tests, étape très lourde dans le projet ;
- la montée de versions qui représentent aussi des projets à part entière avec de réels impacts sur toute la structure, les acteurs et l'organisation¹³.

La fonction de responsable SIRH « ne se cantonne plus dans un rôle de back office RH, elle prend un réel caractère stratégique au fil du temps et elle sera rapidement et inévitablement garante de la transversalité et de l'efficacité de la fonction RH en accompagnant par son action la transformation de la gestion des ressources »¹⁴.

13. Témoignage de F. LEGROS, responsable SIRH d'Aéroports de Paris, in *Le SIRH, enjeux, méthodologie et bonnes pratiques*, op. cit., p. 157.

14. S. MAIRE, « L'avis de l'expert », in *Le SIRH, enjeux, méthodologie et bonnes pratiques*, op. cit., p. 12.

D. Les réseaux sociaux numériques d'entreprise

Les réseaux sociaux numériques d'entreprise (RSNE) sont la traduction dans le contexte de l'entreprise des pratiques du web 2.0¹⁵.

1. Des réseaux pour innover

Les RSNE ont pour vocation de faciliter le développement de la communication remontante et transversale. Les fonctionnalités des RSNE s'ajoutent à celles d'une messagerie électronique – dont elles suppriment certains abus – et d'intranet. Ils favorisent une meilleure adhésion des collaborateurs à la stratégie d'entreprise. Le RSNE doit permettre la mise en relation des collaborateurs et faire émerger des communautés d'intérêt sur la base d'un volontariat. Les RSNE rendent la communication plus fluide entre collaborateurs ayant des activités et objectifs communs. Ils rendent l'entreprise plus agile. Ils favorisent la transparence, la réactivité dans les échanges et l'innovation incrémentale.

2. Un développement prometteur

L'observatoire des réseaux sociaux d'entreprise note dans son enquête 2012 que de plus en plus d'entreprises dédient un poste au RSNE¹⁶. En 2012, selon l'enquête menée par le cercle SIRH, un tiers des grandes entreprises utilisent (17%) ou ont en projet (14%) de mettre en place un RSNE. Ces réseaux sont, à l'heure actuelle, séparés du SIRH. Le réseau social est un univers à part plus qu'une application complémentaire du SIRH. La puissance et l'extension des outils offrent des opportunités considérables. Ainsi en novembre 2012, la Société Générale lance « SG communautés », RSNE dont l'ambition est de fédérer les collaborateurs par-delà la diversité des métiers, favoriser les interactions et renforcer le développement d'une culture collaborative. Le département ingénierie de la RATP lance en mars 2012 la plateforme « La Ruche » et un tiers des ingénieurs et techniciens participent aux échanges. ATOS avec « BlueKiwi ZEN » poursuit sa quête du zéro mail afin de réduire les inconvénients chronophages des messageries internes. Piazza, le réseau social numérique interne de France Télécom Orange créé en 2011, comptait après un an d'existence 1 200 communautés et 30 000 membres. Basé sur deux principes, le **volontariat** – chacun a la possibilité de créer son profil – et la **confiance** – pas de posture de contrainte de la part du management –, Piazza est issu d'une importante phase d'expérimentations réussies, de 2006 à 2009. Les communautés sont à 70% professionnelles et à 30% personnelles. Elles sont de quatre types : de fait, d'expertise, de projet et d'entraide.

E. Cybersurveillance, informatique et libertés

Pour limiter les risques de la cybersurveillance, un cadre réglementaire a été créé en 1978 avec la loi « Informatique et libertés » et la CNIL.

15. Z. MAROUF, *Les réseaux sociaux numériques d'entreprise : états des lieux et raisons d'agir*, L'Harmattan, 2011.

16. CELSA & Observatoire des réseaux sociaux d'entreprise, « Baromètre des réseaux sociaux d'entreprise », 2012.

1. La CNIL

La Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) a été créée en 1978 et est dotée d'un pouvoir réglementaire. Elle émet des recommandations et peut prendre des sanctions. Elle publie chaque année un rapport. En 2011, 12% des plaintes reçues par la CNIL concernent le travail¹⁷.

Depuis 1978, tout traitement mettant en œuvre des informations nominatives doit faire l'objet d'une déclaration auprès de la CNIL. La loi du 6 août 2004 a adapté la loi de 1978 aux évolutions technologiques, donnant de nouveaux pouvoirs à la CNIL et définissant les droits fondamentaux à respecter (protection des données à caractère personnel et conditions de licéité des traitements de données personnelles). En 2011, on constate une hausse des plaintes liées à la cybersurveillance et à la sécurité des données des ressources humaines.

2. Le correspondant informatique et libertés

La désignation d'un correspondant à la protection des données, notifiée à la CNIL et aux instances représentatives du personnel (IRP), dispense des déclarations préalables.

Le CIL (correspondant informatique et libertés) a une certaine indépendance dans l'accomplissement de ses missions (décret du 20 octobre 2005). En 2008, 5 000 organismes avaient désigné un CIL. La CNIL a mis en place en 2009 un extranet pour eux.

3. La cybersurveillance

Progressivement, la CNIL a dégagé une jurisprudence concernant les limites de l'e-RH.

La CNIL s'est interrogée sur la surveillance électronique des salariés et notamment le problème des traces électroniques générées par les traitements de données.

En effet, les connexions à internet, ou tout recours à la plupart des nouvelles techniques, laissent des traces définitives, répertoriées dans la mémoire, dite infailible, du réseau. Ainsi, il est possible d'établir le profil réel d'une personne, à la lumière de toutes les traces qu'elle a pu laisser, et de développer des « systèmes de suivi industrialisés ».

La CNIL souligne la nécessité de rechercher dans l'entreprise un équilibre entre les exigences de sécurité de l'employeur d'une part, et le droit au respect de la vie privée du salarié d'autre part. Il préconise la tolérance d'un « usage raisonnable » des moyens informatiques à des fins autres que professionnelles.

Des accords d'entreprise peuvent préciser des règles d'utilisation. La cybersurveillance, contrôle de l'activité, des déplacements et des communications des salariés par des moyens électroniques, doit faire l'objet de chartes. Le système doit donner lieu à une déclaration à la CNIL, à l'information et la consultation des représentants du personnel et à l'information de chaque salarié.

En 2005, la CNIL a précisé les conditions de conformité des dispositifs d'alertes professionnelles (les « lignes éthiques ») à la loi informatique et libertés¹⁸.

17. CNIL, 32^e rapport annuel, 10 juillet 2012.

18. CNIL, Document d'orientation du 10 novembre 2005, in *Liaisons sociales*, n° 14502 du 17 novembre 2005.

4. La sécurité des données de ressources humaines

Les plaintes concernant la sécurité des données de Ressources Humaines reçues par la CNIL connaissent une hausse importante. Elles concernent des failles de sécurité du réseau informatique ou des erreurs humaines ayant pour conséquence la divulgation à des collègues ou à des tiers de données confidentielles telles que les revenus, le numéro de sécurité sociale ou les coordonnées personnelles. Les salariés sont de plus en plus sensibles à la protection de leurs données.

II. L'organisation de la DRH

Réorganiser les métiers RH dans un objectif de création de valeur ajoutée conduit à centraliser les métiers RH à valeur ajoutée, à externaliser les fonctions moins stratégiques et à restructurer la fonction RH pour mieux répondre aux besoins des clients internes¹⁹.

En effet, la fonction Ressources humaines doit répondre à deux enjeux de performance :

- augmenter la productivité de ses activités de gestion (paie, gestion des temps...);
- réaliser des actions à valeur ajoutée pour ses différents clients (direction, managers, salariés).

Après avoir présenté diverses solutions d'organisation (§ A), l'organigramme de la DRH (§ B), les postes et les salaires (§ C), les possibilités d'externalisation seront abordées (§ D). Le paragraphe E sera consacré à la contribution de la fonction à la création de valeur.

A. Les solutions d'organisation

Plusieurs possibilités d'organisation de la fonction RH peuvent être étudiées. Le tableau page suivante présente six solutions alternatives.

B. L'organigramme de la fonction RH

L'organigramme de la fonction RH devient plus complexe lorsque la taille de l'entreprise s'accroît et qu'elle se développe au niveau international.

1. La FRH dans la PME

La fonction RH dans la TPE (très petite entreprise) est assurée par le dirigeant et un assistant administratif, interne ou externe, qui gère toutes les fonctions supports.

Un poste « assistant RH » assumant la gestion administrative et la paie apparaît à temps partiel (en cumul avec d'autres tâches) dès 20 salariés.

À partir de 50 salariés, un poste de cadre « responsable ressources humaines » puis « directeur des ressources humaines » (généralement à partir de 200 salariés) existe et le service RH compte de 5 à 12 personnes entre 200 et 500 personnes. À partir de 300 salariés, le DRH est assisté d'un à trois cadres.

« Une fonction essentielle et tellement captivante » ; « J'aime résoudre les difficultés quotidiennes, participer au développement professionnel de nos équipes et garantir à l'entreprise que

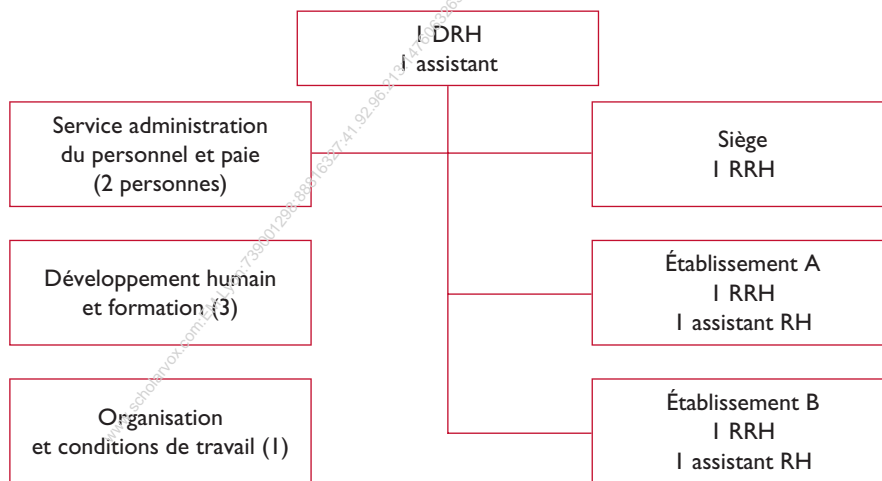
19. E. LAWLER, D. ULRICH, J. FITZ-ENZ, J. MADDEN, *Human Resources Business Process Outsourcing*, Jossey Bass, 2004.

chacun est à sa place et prend plaisir à venir chaque matin apporter sa contribution» souligne la DRH d'une PME de 450 salariés, après une première carrière dans un grand groupe²⁰.

À partir de 500 salariés le champ de la FRH s'étend. Les effectifs de la fonction comptent plus de 50 % de cadres pour accompagner le saut organisationnel de la FRH.

La part de la FRH dans les effectifs passe de 2 % (moins de 200 salariés) à 2,3 % (entre 200 et 500 salariés), 1,7 % (entre 500 et 1 000), 1,6 % (entre 1 000 et 2 000), 1,5 % (2 000 à 5 000) et 1,6 % (+ de 5 000).

Ainsi, l'organigramme de la DRH d'une entreprise de 750 personnes réparties entre deux établissements de 350 personnes et un siège social de 50 personnes se présente ainsi :



Les effectifs RH de 1,7 % se répartissent entre les fonctions centrales (8) et les établissements (5, soit 38 %).

2. La fonction RH dans les entreprises de 1 000 à 2 000 salariés

L'enquête triennale CEGOS sur la fonction RH dans les entreprises de plus de 200 salariés apporte des informations intéressantes sur la progression de la fonction dans les entreprises²¹.

Entre 2003 et 2009, le poids des effectifs de la fonction est passé de 1,46 % à 1,57 % en 2006 et 1,6 % en 2009, dans les entreprises. Les opérationnels intervenant sur le processus RH (saisie des temps, gestion des carrières...) et la communication ne sont pas inclus.

20. N. CROUZET, « Les ressources humaines dans une PME », in *Personnel*, n° 476, janvier 2007, p. 65.

21. CEGOS, *Étude fonction des Ressources humaines*, édition 2012.

Tableau 3.1. Six solutions alternatives d'organisation de la fonction RH

	Département central	Un service RH par unité	Fournisseur de services	Centre de services	Centre d'expertise	Solutions intégrées
Image	Département étoffé au niveau du siège	Un service RH dédié par unité	Prestations contractuelles	Opérations administratives	Spécialistes de renommée mondiale au service des unités	Équipes fonctionnelles pluridisciplinaires : RH + finances + marketing
Facteurs clés de succès	Politiques standardisées Efficacité des opérations	Cohérence avec l'unité Appartenance à l'unité	Clarté des contrats à court et à long terme Relations dépassant les frontières des unités	Standardisation du travail Technologie Système d'information	Connaissance technique en profondeur Relation contractuelle avec les unités Demande des unités limitées à des questions techniques	Organisations d'équipes pluridisciplinaires autour d'un projet Relation contractuelle par projet avec les unités
Objectif principal	Politique RH de groupe Orientation à long terme de l'entreprise	Construire des systèmes RH adaptés aux besoins de l'unité	Passer des contrats pour des prestations RH	Fournir efficacement les prestations de service au personnel	Fournir une expertise technique dans chaque domaine de la fonction RH	Offrir un service de conseil complet et rapide aux unités
Forces	Cohérence Efficacité	Ressources dédiées Adaptabilité des programmes	Prix clair de chaque service rendu	Efficacité Scission des activités RH	Excellence technique dans chaque domaine	Réponse globale à la préoccupation d'une unité (acquisition par exemple)
Faiblesses	Manque de flexibilité Pas d'appartenance	Duplication Peu d'expertise Isolement	Informations contractuelles incomplètes Sortie d'informations internes	Temps de réponse	Scission des activités RH Fort degré de collaboration nécessaire	Collaboration entre différents services fonctionnels
Clé de mesure de la performance	Efficacité globale pour le groupe	Efficacité locale	Coût	Coût	Support technique	Support intégré

Source : D. ULRICH, *op. cit.*

À partir de 1 000 salariés, les effectifs sont centralisés à 56 % et décentralisés à hauteur de 44 %. Ainsi, par exemple, une entreprise de 1 500 personnes aurait une FRH centralisée de 17 personnes et 13 personnes dans les établissements. Les postes aux niveaux centralisé et décentralisé sont présentés au paragraphe C.

3. L'organigramme dans les grandes entreprises

Depuis 2000, les effectifs de la fonction RH dans les entreprises de plus de 2 000 salariés ont, selon les enquêtes CEGOS, diminué : 2,2 % en 2000 ; 1,8 % en 2003 ; 1,5 % en 2006 dans les entreprises de 2 000 à 5 000 salariés.

Les entreprises de plus de 2 000 salariés ont très fortement optimisé leurs activités de gestion administrative et le poids de la fonction RH. Cette diminution des effectifs RH dans ces entreprises se situe dans une tendance continue.

Cette réduction a deux causes :

- les gains de productivité liés au NTIC ;
- l'externalisation croissante de certaines activités.

Selon Markess, 43 % des entreprises ont recours à des prestations d'externalisation dans le cadre de la fonction RH²². Cette réduction globale est plus marquée dans certains domaines : la paie et l'administration du personnel.

La CEGOS observe que l'augmentation des effectifs dans le domaine de la « politique et la gestion des ressources humaines » se confirme (environ 23 % des effectifs en 2009 et 2003, contre 16,3 % en 1996 et 2000). « La déclinaison de la stratégie de l'entreprise au travers de véritables politiques de ressources humaines, l'attraction et la fidélisation des talents, la mobilité, les dispositifs de développement des compétences et le rôle de conseil auprès des managers de proximité avec des RRH décentralisés contribuent à leur augmentation²³. »

Quelques exemples illustrent les choix d'organisation de la DRH de grands groupes.

Exemple 1 : Lafarge

Lafarge totalise près de 80 000 salariés à travers le monde. La fonction RH est représentée au niveau corporate avec une équipe d'environ 30 personnes et au niveau opérationnel avec 400 opérationnels RH dans le monde :

- La fonction RH au niveau siège définit et pilote les politiques RH du groupe.
- Chaque branche a une fonction RH orientée vers le développement, l'intégration des nouvelles sociétés, la formation et la gestion des carrières.
- Chaque unité opérationnelle a une fonction RH qui, dans le cadre de la politique corporate, met en œuvre sa stratégie RH²⁴.

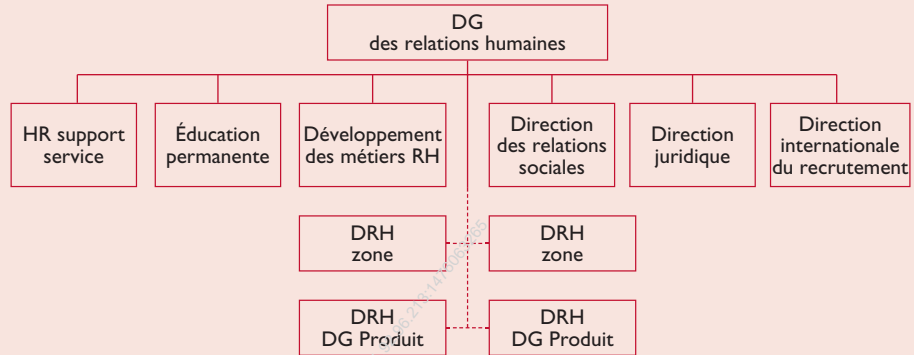
22. MARKESS International, *Performance et indicateurs associés, référentiel de pratiques*, édition 2010.

23. CEGOS, *op. cit.*

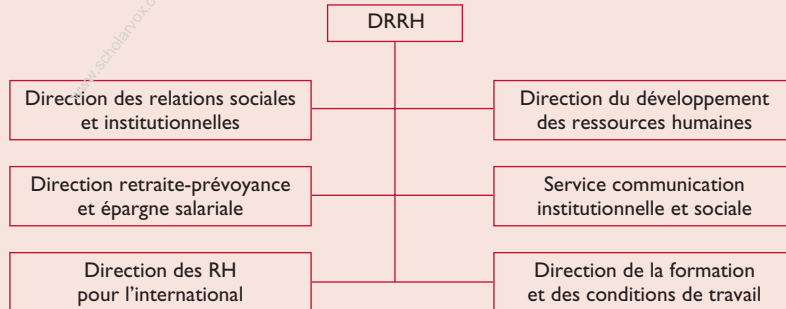
24. F. BOURNOIS et al., *op. cit.*, p. 636.

Exemple 2 : L'Oréal

L'Oréal compte plus de 50 000 salariés dont près de 30% de cadres.
La DRH reflète l'organisation matérielle du groupe²⁵.

**Exemple 3 : PSA Peugeot Citroën**

Ce groupe de plus de 200 000 salariés a une DRRH (direction des relations et des ressources humaines) au niveau central avec six directions.



Les appellations évoluent également. Certaines entreprises ont retenu direction des ressources humaines et de la transformation (ex. : Alcatel Lucent), d'autres direction des RH et du développement durable (ex. : Vinci), d'autres encore direction des RH et de l'organisation (Groupe Monnier).

4. La fonction RH dans les filiales de multinationales

Trois types de stratégies RH peuvent être identifiés :

- adaptative : adaptation au contexte local ;
- exportatrice : exportation des pratiques RH du siège ;
- intégrative : généralisation des meilleures pratiques.

25. F. BOURNOIS et al., *op. cit.*, p. 640.

L'alignement des pratiques RH locales avec la stratégie internationale de la multinationale limite parfois la possibilité d'innovation RH. Modérer les pratiques standardisantes est cependant nécessaire pour respecter un environnement spécifique.

C. Les emplois RH

En 2009, pour la première fois, la part des cadres (52 %) dans la fonction RH dépasse celle des non-cadres. En 2006, la part des cadres était de 45 %²⁶.

L'APEC propose un inventaire des postes d'encadrement dans la fonction RH en distinguant les généralistes et les spécialistes internes et les prestataires externes. Les généralistes sont le directeur des ressources humaines (niveau entreprise) et le responsable ressources humaines au niveau d'une unité opérationnelle.

1. Le DRH

L'APEC propose la fiche suivante :

Le directeur des ressources humaines a pour mission de définir la stratégie ressources humaines de l'entreprise, puis après validation par la direction générale, de la piloter et d'en suivre la réalisation. Il a par ailleurs la responsabilité de l'administration, de la gestion et du développement du personnel de l'entreprise. Son rôle sur le plan de la communication, tant en interne qu'en externe, tend à se développer.

Missions et profils

Le directeur des ressources humaines élabore, avec la direction générale, la politique RH de l'entreprise. Il en assure l'application quotidienne, avec le concours d'une équipe qu'il manage. Recrutement, formation, gestion des carrières, politique salariale, retraites, relations avec les instances représentatives du personnel et information des salariés sont autant de facettes de ses missions. Diplômé de l'enseignement supérieur, justifiant d'une expérience réussie dans la fonction, le candidat maîtrise obligatoirement la législation sociale et doit avoir le goût de la gestion des hommes.

L'Observatoire CEGOS a publié sa première radioscopie des DRH réalisée en avril/mai 2012 auprès de DRH et salariés d'entreprises françaises de plus de 150 salariés et constate que²⁷ :

- Les DRH aiment leur métier mais vivent sous pression.
 - Les DRH ont choisi cette fonction parce qu'ils aiment accompagner les hommes. Ils sont satisfaits des relations avec leur DG, ils pensent exercer ce métier encore longtemps et ils sont prêts à le recommander à leur entourage.
 - Mais ils sont accaparés par les contraintes légales et ne trouvent pas dans le management le relais RH qu'ils souhaiteraient. Au final, ils se trouvent débordés et vivent constamment sous stress.
- Les salariés veulent des DRH de terrain, avec un grand « H » !
 - Les DRH pensent être plus à l'écoute que les salariés ne le perçoivent.
 - Les salariés les trouvent trop loin du terrain, peu à l'écoute et trop centrés sur le business.

26. N. ESNAUT et O. SOREL, *Fonction ressources humaines, missions, organisations, coûts et effectifs*, 6^e enquête CEGOS, 2009.

27. CEGOS, *Enquête radioscopie des DRH*, 2012.

- Ils veulent que les DRH appliquent les accords signés.
- Les nouvelles lois et la crise ont donné aux DRH plus de légitimité auprès de la direction mais les ont coupés du terrain.
- La fonction est en mutation : vers un *Business & Human partner*.
 - À l'avenir, ni externalisée, ni virtuelle, la fonction RH sera centrée sur le stratégique et l'humain.
 - On constate un retour de la dimension humaine... Le DRH n'est plus seulement le *business partner* que la direction attendait mais un *Business AND Human partner* que les managers et collaborateurs appellent de leurs vœux.

2. Les postes RH en interne

L'APEC propose quatre fiches pour l'administration du personnel et six fiches pour le développement RH.

a) Administration du personnel

Responsable administration du personnel.

Responsable paie.

Juriste droit social.

Responsable des relations sociales.

b) Développement RH

Responsable développement RH.

Responsable recrutement.

Responsable relations écoles.

Responsable mobilité.

Responsable formation.

Responsable compensations et allocations.

3. Les postes RH externes

Avec l'externalisation croissante, les prestataires externes proposent de nombreux postes. L'APEC identifie huit postes :

Consultant RH.

Chargé de recherche.

Ergonome.

Consultant en recrutement.

Directeur de département conseil RH.

Consultant formateur.

Chargé d'études RH.

Consultant en accompagnement.

4. Les salaires dans la fonction RH

De nombreuses enquêtes de salaire permettent de suivre les salaires des principaux postes du domaine RH.

À partir des offres d'emplois publiées sur apec.fr, l'APEC constate un salaire médian de 50 000 € en 2012. 80% des salaires sont compris dans une fourchette de 33 000 à 80 000 €. Les salaires proposés en Île-de-France sont supérieurs de 16% à ceux de province. Pour les fonctions administration RH et recrutement, le salaire médian est de 35 000 €²⁸.

5. Les nouveaux postes

La nécessité de prendre en charge les dimensions nouvelles de la fonction ou de renforcer la structure pour répondre à la revalorisation de certains domaines conduit les entreprises à créer de nouveaux postes. Les postes suivants illustrent le renouvellement des organisations RH.

– Les responsables des rémunérations et avantages sociaux

La mise en place d'une politique de rémunération efficace conduit l'entreprise à identifier un poste de haut niveau dans ce domaine. Les postes de directeurs « Compensations and Benefits » deviennent fréquents. Les « Comp and Ben » sont des postes très en vogue dans les entreprises et très recherchés sur le marché du travail.

– Le gestionnaire de carrière

Hors hiérarchie, rattaché à la DRH et non aux directions opérationnelles, il est responsable d'une population limitée, 200 à 300 personnes au maximum, afin de pouvoir connaître personnellement chacun des agents. Il est en position de conseil et non de décideur. Il appartient au réseau des gestionnaires de carrière du groupe.

– Chargé de mobilité interne

La mise en place de politiques de mobilité interne conduit à identifier le poste. L'annonce ci-après (*Entreprise & Carrières*, n^{os} 678/679, du 15 juillet au 25 août 2003) présente le poste :

LES ECHOS est le Premier Groupe de Presse Economique et Financier en France, avec plus d'une vingtaine de publications papiers et électroniques. Filiale du Groupe PEARSON, LES ECHOS emploie plus de 500 personnes et réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 125 millions d'euros. Sa Direction des Ressources Humaines recherche :

Chargé de mobilité interne et de recrutement

CDI - H/F

Rattaché au Responsable Ressources Humaines, vous aurez la charge :

- de la mise en œuvre de notre politique de mobilité interne,
- du processus de recrutement (de la description de fonction à la sélection des candidats),
- de la gestion de l'intérim, des stages et de l'alternance.

En outre, vous participerez activement à la vie quotidienne de la Direction

des Ressources Humaines du Groupe (12 personnes) et à nos projets de développement.

Vous êtes diplômé de l'Institut de Gestion Sociale, d'une école de commerce ou titulaire d'un DEA ou DESS et avez une première expérience professionnelle de 2 ans en entreprise.

Vous êtes rigoureux, enthousiaste, dynamique, possédez un sens de l'écoute et une intelligence des situations.

Merci d'adresser votre candidature (lettre, CV et prétentions), sous la référence JMG 03 07 01 : LES ECHOS, Service recrutement, 46 rue La Boétie, 75381 Paris Cedex 08.

Les Echos
Le Quotidien de l'Economie

28. APEC, « Direction des RH, quels salaires pour les cadres », publié le 4 septembre 2012 sur le site apec.fr.

– *Le responsable « bien vivre au travail » ou « qualité de vie au travail »*

Le poste apparaît sous diverses appellations (« bien-être », « santé ») en 2009.

– *Le responsable diversité*

Il veille à la définition et à la mise en œuvre d'activités pour promouvoir la diversité, éviter les discriminations, veiller à l'égalité des chances, quelles que soient les caractéristiques individuelles.

– *Le responsable de la mission handicap*

Il veille à la mise en œuvre d'une politique de recrutement et d'intégration des personnes handicapées dans l'entreprise.

– *Le responsable organisation*

La fonction Organisation a été créée en 2001 au sein de la DGRH de Beauté Prestige International (BPI) avec pour vocation de :

- remettre en question régulièrement les modes de fonctionnement internes de l'entreprise et ses structures ;
- piloter la mise en œuvre des changements ;
- organiser une veille. Le responsable de l'organisation est un « développeur des synergies »²⁹.

– *L'auditeur social et de RSE*

Ce poste apparaît dans les entreprises qui souhaitent identifier et réduire les risques en matière de RH et de RSE.

6. Les métiers qui montent

En 2011, *Challenges* distingue les métiers suivants³⁰ : campus manager responsable des relations écoles (25 000 à 40 000 € par an), chef de projet harmonisation des process Europe et international (45 000 à 60 000 € par an), juriste en droit social (30 000 à 65 000 € par an), responsable de la prévention des risques psycho-sociaux (45 000 à 60 000 € par an), responsable formation (30 000 à 60 000 € par an), webergonome (25 000 à 60 000 € par an) et responsable ressources humaines (35 000 à 70 000 € par an).

7. H de RH

On peut estimer aujourd'hui à 60 000 le nombre de cadres consacrant l'essentiel de leur activité à la fonction Ressources humaines dans une organisation. Ils ont un niveau de formation de plus en plus élevé. Une évaluation plus complète des effectifs des cadres se consacrant à la fonction Ressources humaines doit prendre en compte les emplois externalisés. En effet, les DRH utilisent de façon croissante des prestataires et consultants externes. Bien que le recours aux services extérieurs soit moindre en France que dans des pays voisins, en particulier la Grande-Bretagne, l'ensemble des « experts » travaillant en externe dans le domaine des RH peut être évalué à 30 000 et se développe régulièrement.

29. I. HORTA, « Le responsable organisation », in *RH & M*, n° 26, juillet 2007.

30. A. TEZENAS DU MONTCEL, « 50 métiers qui montent », *Challenges*, n° 262, 23 juin 2011, p. 59-77.

« Il y a de nombreuses années maintenant que la fonction a cessé d'apparaître comme un placard possible pour opérationnel défaillant, manager épuisé ou sumuméraire méritant ! Seuls ceux qui sont très motivés par la dimension humaine et prêts à s'investir fortement postulent aujourd'hui pour une mobilité vers la DRH », constate le DRH d'un grand groupe.

Quels que soient les parcours individuels, le métier de DRH est un métier de passion. « Pour motiver les autres, pour travailler sur l'humain, il faut croire en son action. » Pour réussir, « il faut garder une foi intacte dans un métier choisi par vocation ».

Selon la formule de Théodore Monod, « il faut être un espérant ».

Les gains de productivité apportés par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) laissent augurer une réduction des effectifs de la fonction RH s'accompagnant du niveau de qualification et du nombre de cadres. Les départs en retraite d'une génération de DRH et cadres RH sont importants dans la période 2008-2012. La relève impose un effort de recrutement, de détection des hauts potentiels, de formation et de suivi afin de préparer des plans de succession de qualité.

D. L'externalisation

La fonction Ressources humaines n'échappe pas au mouvement de fonds de recours à l'externalisation, en particulier pour la paie et le SIRH, avec des objectifs d'économie.

Les enquêtes fonction Ressources humaines de la CEGOS font ressortir les sources d'économie trouvées au niveau de la sous-traitance. Entre 1996 et 2006, les dépenses de la fonction ont baissé grâce à une diminution des dépenses de sous-traitance. Le coût de gestion par salarié a baissé. Au total, les charges de la fonction ne représentent plus en 2003 que 1,73 % de la valeur ajoutée contre 2,37 % en 2000³¹.

En 2007, les dépenses totales de la FRH représentent en moyenne 3,61 % de la masse salariale (4,2 % en 1996, 3,7 % en 2000, 3,5 % en 2003 et 3,4 % en 2006), soit 2 066 € par salarié³².

En 2009, « la fonction RH s'attache à démontrer et renforcer sa performance »³³.

1. La paie

Tâche complexe, répétitive et à faible valeur ajoutée, le traitement de la paie est le premier domaine que les entreprises externalisent. Ainsi, 62 % d'entre elles la confient à un prestataire externe en 2006 (68 % des entreprises sont concernées en 2008).

Le choix de l'externalisation de la paie renvoie aussi à une préoccupation de recentrage de la DRH sur sa mission stratégique.

2. Infogérance et *outsourcing*

La sous-traitance de l'informatique des ressources humaines se développe avec les deux désirs de réduire les coûts et de se spécialiser sur les principales missions.

Pour la CEGOS, « Les gains ne proviennent pas uniquement du choix du prestataire, mais surtout de l'effort d'organisation interne que l'entreprise peut accomplir à l'occasion du passage à la sous-traitance ».

31. CEGOS, Étude 2003 sur la fonction Ressources humaines.

32. CEGOS, Étude 2009.

33. CEGOS, Étude 2009.

On peut aujourd'hui ajouter à ces éléments deux autres facteurs :

- la complexité croissante des technologies informatiques qui rend plus séduisantes les offres libérant les directions des ressources humaines de la plupart des soucis techniques ;
- la décentralisation des ressources humaines qui légitime les centres de service partagés prenant en charge le traitement des données saisies localement.

Le mouvement d'externalisation peut conduire à l'*outsourcing* avec l'objectif de coproduction d'un service intégré à forte valeur ajoutée. Ainsi, en 2004, les 238 salariés français des services informatiques de Michelin sont externalisés chez IBM qui s'engage à « positionner la performance informatique de Michelin au plus haut niveau mondial ».

La prise en charge plus ou moins étendue des processus juridique, administratif et logistique de certains domaines de la fonction RH par un prestataire spécialisé se développe.

Ainsi, en matière de formation, l'ensemble de la gestion administrative et logistique des processus, « depuis la veille juridique jusqu'à l'élaboration de la déclaration 2483 en passant par la centralisation des achats, les liens avec les OPCA ou encore la politique de qualité »³⁴ peut être sous-traité.

Les objectifs avancés sont la réduction des coûts et l'amélioration de la qualité.

3. Les atouts de l'externalisation

L'externalisation permet de mieux maîtriser les coûts et la productivité.

L'enquête menée par Markess International auprès de 400 entreprises privées et publiques révèle que 49 % d'entre elles déclarent avoir déjà recours en 2006, ou envisagent de recourir d'ici 2008, à une forme ou une autre d'externalisation pour leurs applications et processus RH, qu'elle soit partielle ou totale. Cette tendance est toutefois à nuancer selon les secteurs d'activité. Ainsi, si les entreprises industrielles et celles opérant dans le secteur de la distribution et du commerce sont particulièrement ouvertes à l'externalisation de leurs applications et processus RH, d'autres secteurs d'activité sont au contraire beaucoup plus frileux comme la banque et les assurances, par exemple³⁵.

Selon l'enquête Markess, pour 48 %, la réduction et la maîtrise des coûts restent la principale motivation qui pousse les entreprises à faire le choix d'externaliser tout ou partie de leurs applications et/ou processus RH. Parmi les deux autres apports majeurs cités figurent aussi le recentrage sur le cœur de métier ou sur des tâches à valeur ajoutée (pour 42 % des entreprises) et l'optimisation du « budget temps » (pour 16 % des entreprises).

De nombreux autres apports sont aussi avancés par les entreprises : gestion par un tiers des évolutions réglementaires qui répond à la montée en puissance des contraintes associées (veille sociale et légale, mise à jour réglementaire...), continuité et qualité de service, réponse aux problématiques de globalisation et d'internationalisation des organisations, meilleure concrétisation des projets dans le temps, apport d'expertise et de conseil, plus grande sécurité, davantage de flexibilité et de réactivité.

Le marché de l'externalisation des applications et des processus RH devrait atteindre 960 millions d'euros en 2008 en France.

34. B. BAILLEUL, « Externalisation de la formation », *RH & M*, n° 26, juin-juillet 2007.

35. MARKESS International, « Contributions de l'externalisation des applications et processus RH, 2006-2008 », <http://www.markess.fr>.

E. La valeur ajoutée de la fonction

1. Critères de mesure

Des instruments de mesure de la valeur ajoutée existent. G. Lelarge propose le tableau suivant (extrait)³⁶.

Domaine	Critères
Recrutement	Satisfaction des besoins des opérationnels (temps, coût, réponse aux besoins). Amélioration du suivi des candidatures.
Relations sociales	Climat social mesuré par les enquêtes internes.
Gestion	Capacité à conserver les compétences clés. Adéquation ressources/besoins en termes de compétences. Taux de conversion des titulaires d'emplois menacés.

Bernard Martory a proposé une batterie d'indicateurs pour qualifier et mesurer la performance³⁷.

2. Quelques indicateurs

« Il faut prouver que l'investissement dans le développement individuel et collectif de tous les collaborateurs est créateur de valeur pour l'entreprise³⁸. »

Parmi les indicateurs utilisés, on mesure :

- la valeur créée par la diminution des coûts de recrutement et des autres coûts induits par le turn-over ;
- la valeur créée par une mobilisation accrue des salariés ;
- la valeur créée par l'élévation du niveau de compétences des salariés ;
- le lien entre la fidélisation et la satisfaction des collaborateurs et la fidélisation et la satisfaction des clients.

3. Les facteurs de création de valeur

Les cinq facteurs sur lesquels, selon le baromètre Liaisons sociales 2007, les DG évaluent la création de valeur des DRH sont :

- Capacité à attirer et retenir les talents (52 %).
- Amélioration de la gestion des compétences clés (44 %).
- Amélioration du climat social (36 %).
- Adaptation quantitative des effectifs (31 %).
- Maîtrise des coûts salariaux (19 %).

La logique de court terme imprègne la neuvième édition du baromètre européen des ressources humaines Liaisons sociales-CSC 2011. Les mouvements de Yo-Yo de l'économie

36. G. LELARGE, *op. cit.*, p. 259.

37. B. MARTORY, *Tableaux de bord sociaux*, Éd. Liaisons, 2004.

38. L. ALBEROLA et P. MASSON, « Construire des métriques du capital humain et de l'intelligence collective », in *RH & M*, n° 24, janvier 2007, p. 11.

mondiale obligent les entreprises à des réorganisations permanentes et pèsent fortement sur les objectifs prioritaires des responsables RH européens. Au point que 81 % d'entre eux placent l'accompagnement des transformations organisationnelles en tête de leurs objectifs. Il est ainsi significatif de voir des objectifs liés au cœur du métier de gestionnaire RH reculer de manière spectaculaire en 2011, comme l'attraction et la rétention des talents, objectif prioritaire de 88 % de DRH interrogés en 2010, qui ne retient plus l'attention que de 76 % d'entre eux cette année.

78 % des DRH estiment que les attentes prioritaires de leur direction générale portent sur l'efficacité du management des collaborateurs et des équipes tandis que 77 % mettent en avant le maintien d'un bon climat social. Un tiers d'entre eux (36 %) seulement indiquent que leur direction générale attend une réduction des coûts de fonctionnement de la fonction RH. Ces préoccupations sur la qualité du management de proximité se retrouvent en partie dans les thèmes de travail prioritaire: la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) constitue le premier thème de travail affiché par les RH avec 64 % des réponses, suivie de près par l'évolution des rôles des managers de proximité, pour près de six répondants sur dix (59 %).

III. Les partenaires de la DRH

Prestataires nombreux et variés des ressources humaines, organismes spécialisés, services du travail et de l'emploi sont des partenaires quotidiens des hommes de la fonction Ressources humaines. La judiciarisation croissante de la société conduirait à inclure les juridictions sociales.

Ceux qui répondent à des besoins croissants d'information (presse et documentation) et de formation (formations initiale et continue) sont également des partenaires de la DRH.

A. Les prestataires des ressources humaines

M. Armand Mella, président de l'AEDP, notait dans sa préface d'un *Guide des prestataires*: « À chacun son métier. Le professionnalisme exigé aujourd'hui dans les décisions ou les orientations prises a été, avec la concurrence toujours aussi saine que vertueuse, la raison du formidable développement à l'extérieur de l'entreprise de ces nouveaux "métiers". Bien loin de représenter pour les responsables de la fonction un danger existentiel ou un risque d'appauvrissement, ils sont devenus des partenaires indispensables qui participent par leur haut niveau d'expertise à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Leur concours est d'autant plus précieux que l'on n'en attend pas de miracle et qu'il ne sert pas de prétexte à la démission de l'autorité ou à la fuite devant le risque qui reste l'apanage et la raison d'être de celui qui a, y compris par délégation, à répondre de l'exercice du pouvoir entrepreneurial. »

Il est possible de classer les prestataires en une dizaine de secteurs professionnels.

1. Conseils en recrutement

Le recours aux cabinets de recrutement, disposant de moyens permanents, d'une grande connaissance du marché de l'emploi et maîtrisant des techniques de sélection en progrès constant, se développe lorsque le nombre de recrutements ou l'absence d'homogénéité ne justifie pas l'existence d'une cellule interne.

2. Conseils en réinsertion professionnelle

La profession de « conseil en réinsertion professionnelle – *outplacement* » est née aux États-Unis dans les années 1960 et en France une dizaine d'années plus tard. Son rôle essentiel est d'aider les salariés obligés de quitter leur entreprise à retrouver une nouvelle situation, en leur fournissant, durant toute leur recherche, les moyens les plus efficaces de valoriser leur personnalité et leur expérience professionnelle.

3. Sites d'emploi et communication pour le recrutement et pour l'image employeur

Les agences-conseils en communication pour le recrutement créaient les annonces de recrutement. Leur intervention s'est élargie en amont par la définition des cibles dans le choix des supports, la prise en charge de l'ensemble de la communication de recrutement et la gestion de l'image employeur.

Les agences accompagnent la création des sites d'emploi et l'utilisation optimale des sites d'emploi existants.

4. Conseils en droit social

Jacques Brouillet, président de l'IES (Institut européen des juristes en droit social) définit ainsi cette profession : « C'est le conseil de l'entreprise pour tout ce qui concerne la gestion des ressources humaines et l'harmonisation des relations sociales.

« Sa maîtrise de la réglementation sociale en fait un interlocuteur privilégié des directeurs des ressources humaines. Grâce à lui, le droit du travail cesse d'être un ensemble de contraintes pour devenir un véritable outil de gestion au service de la sécurité juridique de l'entreprise et du développement des ressources humaines. »

5. Formation professionnelle

Les organismes de formation sont très nombreux. Dans le domaine de la formation, une part importante des dépenses des entreprises est consacrée à l'achat de prestations externes. L'offre est privée et publique. Les organismes à but lucratif côtoient les organismes à but non lucratif.

6. Informatique et logiciels RH

Le recours aux SSI dans le domaine de la GRH s'est fortement développé et une part importante des salariés de ce secteur y travaille.

Les éditeurs de progiciels et d'ERP sont devenus des fournisseurs privilégiés des DRH, auxquels ils proposent un nombre élevé d'applications et de services. Certains éditeurs ont une stratégie d'expertise sur le domaine spécifique paie et RH. D'autres ont choisi de proposer une offre intégrée qui associe RH, comptabilité, gestion de production et des stocks..

Ces prestataires interviennent tout au long du processus d'implantation ou de transformation du SIRH.

7. Auditeurs sociaux

L'IAS (Institut international de l'audit social), créé en 1982, a mis en place des procédures d'agrément dès 1982. Des procédures de certification des auditeurs ont été mises en œuvre dès 1993. Des formations sont également proposées par l'IAS (site : auditsociauxocietal-formation.com).

8. Entreprises de travail temporaire (ETT)

Le rôle des ETT a été élargi. Elles interviennent dans le cadre des recrutements. Elles s'impliquent au service de la diversité.

9. Services aux salariés et protection sociale

Les sociétés d'assurances (contrats collectifs d'assurance de personnes), les mutuelles (contrats collectifs de prévoyance, d'épargne et de retraite), les institutions de retraite et de prévoyance, les organismes collecteurs du 1 % logement, les organismes de prévention, d'hygiène et de sécurité, les entreprises de restauration d'entreprise, les entreprises de service à la personne comptent parmi les partenaires des DRH.

10. Les cabinets-conseils

La technicité croissante de la fonction RH, la prise de conscience des enjeux et l'impossibilité de disposer dans les entreprises autres que les grands groupes d'un éventail suffisant de spécialistes conduisent les entreprises à faire appel à des cabinets-conseils ayant acquis une expertise dans la fonction Personnel. Ces cabinets apportent leur concours dans les différents domaines de la gestion des ressources humaines, par exemple :

- opération de qualification, plans de rémunération, plans d'intéressement ;
- procédures d'accueil et d'intégration ;
- audit social ;
- informatisation de la fonction ;
- aménagement des temps ;
- enquête d'opinion et études de climat social.

B. Les réseaux d'échange

Les hommes de ressources humaines disposent d'organisations dont la mission recoupe certains domaines spécifiques (formation, sécurité, conditions de travail, emploi...). Ils participent également aux travaux d'organismes permettant les réflexions et les échanges sur le développement de la fonction Ressources humaines dans l'entreprise.

1. Les réseaux RH

– L'ANDRH

De nombreux responsables du personnel participent à la vie de l'ANDRH³⁹.

L'ANDRH regroupe des professionnels qui partagent et s'attachent à promouvoir une certaine vision de la gestion des ressources humaines : donner toute sa place à l'homme dans l'entreprise, prendre en considération et les objectifs de l'organisation et les objectifs des personnes.

39. ANDRH : Maison des ressources humaines, 5 avenue Berthie Albrecht, 75008 Paris.

L'ANDRH est née en 1947 du besoin ressenti par les responsables de personnel de confronter leur expérience et d'étudier ensemble les problèmes humains qui se posent dans la vie des entreprises. L'association compte aujourd'hui plus de 4 000 adhérents répartis en 80 groupes régionaux qui couvrent l'ensemble du territoire national.

Les objectifs de l'ANDRH sont :

- confronter des expériences, des méthodes de réflexion ;
- perfectionner ses membres pour accroître leur compétence ;
- créer entre ses adhérents des liens de sympathie et d'entraide.

L'ANDRH est un groupe de praticiens qui aborde les problèmes sur le plan technique pour mieux servir la fonction Personnel dans les entreprises. Son objet n'est pas de promouvoir une doctrine ou une déontologie, ni la défense d'intérêts matériels, ou la représentativité de la profession.

Ses structures sont :

- le groupe local, qui agit en fonction des besoins exprimés par ses membres et des indications données par les instances nationales. L'union régionale, élément décentralisateur, met en commun des groupes voisins ;
- les commissions thématiques, qui suivent l'évolution des grandes disciplines de la fonction Personnel et étudient leur prospective ;
- les groupes d'études spécialisés (dits *ad hoc*), qui sont créés lorsqu'un sujet, souvent polyvalent, requiert une étude d'urgence ;
- les groupes d'échanges (Doria, Interpro...), qui sont l'occasion de rencontres avec des personnalités du monde politique, économique ou social.

Ses moyens sont les suivants :

- **Publications**

Personnel, revue de large diffusion, dans laquelle paraissent des articles signés par les plus grands spécialistes de questions de personnel.

- **Formation**

L'ANDCP coopère de façon étroite avec l'AGRH (Association francophone de gestion des ressources humaines) qui regroupe les enseignants-chercheurs en GRH.

- *Les associations francophones de DRH*

Des associations professionnelles de DRH existent dans tous les pays. Citons en particulier l'ARFORGHE (Tunisie), l'ALGRH (Algérie), l'AGEF (Maroc), l'AGRH (Côte-d'Ivoire), l'ANDCP (Sénégal), le CLERH (Liban) et les associations internationales, la FMRH (Fédération méditerranéenne des RH), l'AFDIP (association africaine), l'AEDP (association européenne). Les manifestations organisées par ces associations, souvent avec le concours de l'AGRH, favorisent les échanges et la convergence des pratiques.

- *Autres clubs RH*

Il existe également des clubs professionnels par secteur (Club des DRH de la banque, de l'audiovisuel, groupement des responsables de personnel de l'industrie pharmaceutique...), des groupes « ressources humaines » au sein des associations de diplômés de grandes écoles (Centrale, HEC, ESSEC, Sciences Po...), des structures plus restreintes (Personnel association, Club ressources

humaines, le cercle VINCI...). Le mouvement GÉNÉRATION-RH créé en 2003 regroupe les DRH de moins de 45 ans.

2. Autres organisations

On peut citer d'autres groupements, centrés sur un aspect de la fonction :

- AFREF (Association française des responsables de formation) ;
- GARF (Groupement des animateurs et responsables de formation) ;
- IAS (Institut international de l'audit social) ;
- ORAS (Observatoire des rémunérations et avantages sociaux) ;
- AFCI (Association francophone de communication interne) ;
- AINF (Association pour la prévention et la maîtrise des risques professionnels).

Certains groupements de dirigeants d'entreprise contribuent à la réflexion sur la prise en compte de la dimension « ressources humaines » :

- CJD (Centre des jeunes dirigeants d'entreprise) ;
- Entreprise et Progrès ;
- ETHIC (entreprises de taille humaine indépendantes et de croissance) ;
- Institut de l'entreprise ;
- Échange et Projet ;
- Entreprise et Personnel : cette association regroupe 200 entreprises et 20 directeurs et chargés d'étude travaillant dans les grands domaines de la GRH et de la régulation sociale ;
- le CEA, Cercle d'éthique des affaires, publie la revue *Entreprise éthique*, trimestrielle.
- l'académie de l'éthique.

C. Les organismes à missions spécifiques

Parmi les organismes dont la mission recouvre une partie du domaine de la gestion du personnel, retenons notamment le Centre INFFO, l'ANACT, l'ANPE et l'APEC.

- *Le Centre INFFO*, Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente, a été créé par décret en 1976.

Il a reçu pour mission d'élaborer un programme de développement de l'information, de la documentation et des études dans le domaine de la formation professionnelle et de le mettre en œuvre. Il informe sur le droit de la formation, l'offre de formation et l'évolution des pratiques de formation.

- *L'ANACT*, Association nationale pour l'amélioration des conditions de travail, est un établissement public.

La mission générale de l'ANACT est de susciter et d'encourager toute action visant à l'amélioration concrète des conditions de travail. Son rôle est de :

- promouvoir l'information, la sensibilisation et la formation ;
- mettre à disposition une documentation, des instruments d'évaluation des conditions de travail et les résultats des actions menées dans ce domaine ;
- faciliter le lancement d'opérations pouvant servir d'exemples, notamment par la mise à disposition d'experts ;
- diffuser les réalisations susceptibles d'être transposées.

- L'APEC est un organisme paritaire regroupant le MEDEF et les organisations syndicales représentatives des cadres.

L'association a pour mission de répondre aux besoins d'information des cadres à la recherche d'un emploi ou préoccupés du développement de leur carrière et de promouvoir, dans les meilleures conditions, leur placement.

Les entreprises sont tenues de communiquer en priorité à l'APEC leurs offres d'emploi intéressant les cadres.

Grâce aux dossiers qu'elle constitue et à ses méthodes de rapprochement, l'APEC peut faire converger les attentes des entreprises et des cadres en présentant très rapidement aux entreprises, en fonction de leurs besoins, des candidats diplômés des grandes écoles et universités ou auto-didactes confirmés, des débutants ou des spécialistes avertis.

Dans le cadre du dispositif de formation professionnelle continue, l'APEC organise des stages de conversion pour faciliter aux demandeurs d'emploi la mobilité professionnelle et la polyvalence des fonctions.

L'APEC, via apec.fr, site leader de l'emploi en France et ses 46 centres, est utilisée par 45 000 entreprises et 700 000 cadres. Elle publie chaque année le Panel emploi France et Europe.

- Le Pôle emploi, créé en 2009, fusionne les ASSEDIC et l'ANPE. Pôle emploi, établissement public national doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière, est appelé à participer activement à la mise en œuvre de la politique de l'emploi définie par les pouvoirs publics.

D. L'inspection du travail

Les services extérieurs du ministère du Travail regroupent les directions régionales, les directions départementales et les 405 sections locales de l'inspection du travail.

L'inspection du travail a plus de cent ans. Ses missions se sont multipliées, ses pouvoirs se sont renforcés. En 2011, l'inspection du travail compte 2 256 agents de contrôle dont 500 inspecteurs du travail.

1. La mission d'inspection du travail

Cette tâche fondamentale s'exerce dans les entreprises ; elle est assurée par les inspecteurs du travail, assistés de contrôleurs du travail.

Au premier rang apparaît la mission générale de contrôle de l'application de la loi et des règlements en matière d'hygiène et de sécurité, de relations professionnelles, de réglementation du travail de certaines catégories de salariés (handicapés, étrangers, travailleurs temporaires...).

Il ne s'agit pas seulement de contrôler l'application des textes sous forme de visites systématiques sur place et d'enquêtes ponctuelles ; il faut aussi obtenir une meilleure application de la réglementation, par l'information des employeurs et des salariés, et, si nécessaire, par les pouvoirs de contrainte (mises en demeure, procès-verbaux) que possède l'inspecteur du travail.

Le conseil et l'information représentent une tâche très importante dans la mesure où ils permettent une meilleure compréhension de la réglementation et, par voie de conséquence, en facilitent l'application.

La mission d'inspection du travail comporte enfin le conseil et la conciliation en vue de la prévention et du règlement des conflits, ainsi que le recueil d'informations diverses.

2. Autres missions des services extérieurs

Elles sont apparues progressivement et connaissent des développements importants :

- décisions, interventions et liaisons concernant les organismes sous la tutelle du ministère : Agence nationale pour l'emploi (ANPE), Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA), Office national d'immigration (ONI), Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)... ;
- contrôle de l'emploi (licenciements économiques, embauchage, main-d'œuvre étrangère, handicapés, fonds national de l'emploi...);
- aides au développement de l'emploi ;
- services rendus aux handicapés ;
- programmes spécifiques ;
- amélioration des conditions de travail.

3. Les statistiques

Le rapport 2011 (ministère du Travail, novembre 2012) fait ressortir combien l'activité de conseil (visites reçues, courrier expédié) apparaît importante. L'information et le conseil des salariés, des représentants du personnel et des entreprises permettent d'éviter de nombreux conflits individuels et collectifs. En 2011, 7,9 millions de conseils ont été donnés au public.

6 % du 1,82 million d'établissements assujettis sont visités chaque année. En 2011, 356 000 interventions ont été réalisées, ont donné lieu à 227 000 lettres d'information, 6 573 PV (30 000 PV en 1995) et 85 référés civils.

Les infractions le plus souvent poursuivies pénalement en 2011 concernent le travail illégal, les équipements de travail et le travail en hauteur, les obstacles à l'accomplissement des devoirs d'un agent de contrôle.

E. Presse et documentation

Les DRH disposent aujourd'hui d'une offre importante d'information dans leur domaine, tant dans la presse spécialisée que dans des supports à vocation plus large. Ils sont globalement satisfaits de la documentation à laquelle ils ont accès⁴⁰.

1. Presse quotidienne et périodiques de base

Avec *Liaisons sociales*, les hommes de personnel disposent d'une source quotidienne irremplaçable que complètent les autres publications du groupe « Liaisons » :

- *Liaisons sociales* (mensuel) ;
- *Entreprise et carrières*.

La revue *Personnel*, publiée chaque mois par l'ANDRH, comporte des contributions originales et publie d'intéressants dossiers.

La *Revue de gestion des ressources humaines*, revue de l'AGRH, Association francophone de gestion des ressources humaines, publie chaque trimestre des articles de haut niveau académique.

40. J.-M. PERETTI, « Ce que lisent les DRH aujourd'hui », *RH & M*, n° 18, juin 2005.

La revue trimestrielle *RH & M (Ressources humaines & Management)* rassemble trimestriellement une vingtaine de contributions de praticiens et d'experts.

Travail et changement, revue de la qualité de vie au travail, est le bimestriel du réseau ANACT.

Question(s) de Management, quadrimestriel, publie des articles de recherche dans le domaine RH.

2. Quelques périodiques pour la veille RH

La liste ci-dessous, non exhaustive, recense les périodiques qui consacrent régulièrement des articles au management des ressources humaines. Elle donne les éléments pour une veille RH.

- Bulletin de psychologie* (Groupe d'études de psychologie de Paris, Paris, France) ;
- Cahiers français* (La Documentation française, Paris, France) ;
- Centre d'études de l'emploi*, dossier (ministère de l'Emploi) ;
- Dossiers de la DARES (Les)* (ministères du Travail et des Affaires sociales, DARES, Paris, France) ;
- Droit social* (Librairie technique et économique, Paris, France) ;
- Éducation permanente* (Institut national pour la formation des adultes, Nancy, France ; université Paris-Dauphine, Paris, France) ;
- Entreprise éthique* (Cercle d'éthique des affaires, De Boeck Université, Bruxelles, Paris) ;
- Formation-Emploi* (Revue française des sciences sociales) (trimestriel) ;
- Gérer et comprendre* (École nationale supérieure des Mines, Paris, France) ;
- Gestion (Revue internationale de gestion)*, Laval, Québec, Canada) ;
- Gestion 2000* (Université catholique de Louvain, Belgique) ;
- Humanisme et entreprise* ;
- Préventique* (Sécurité et préventique, Bordeaux) ;
- Professions et entreprises* (RHIME) ;
- Projet* (Action populaire, Centre de recherche et d'action sociale, Vanves, Paris, France) ;
- Question(s) de management* ;
- Readerse (RSE)* ;
- Revue de jurisprudence sociale* (Éditions Francis Lefebvre, Paris, France) ;
- Revue de la CFDT* (Confédération française démocratique du travail, CFDT, Paris, France) ;
- Revue française de gestion* (Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion) ;
- Revue française de sociologie* (Centre d'études sociologiques, Paris, France) ;
- Revue internationale du travail* (Bureau international du travail – BIT, Genève, Suisse) ;
- Revue Management & Avenir* ;
- Revue des organisations responsables* (ROR) ;
- Sciences de gestion* (ISEOR, Lyon) ;
- Sciences humaines* (CAFERSH, Auxerre, France) ;
- Sociétal* (Société d'études et de documentation économiques industrielles et sociales – SEDEIS, Nanterre, France) ;
- Sociologie du travail* (Association pour le développement de la sociologie du travail, Paris, France) ;
- Sociologie et sociétés* (université de Montréal, département de sociologie, Québec, Canada) ;
- Travail et emploi*.

3. Autres médias

Les magazines accordent une place croissante à la GRH et publient des enquêtes et des reportages importants.

Certains bulletins et lettres d'information, à tirage limité et à caractère parfois confidentiel, sont destinés aux responsables des ressources humaines, auxquels ils apportent des informations et des analyses sur la conjoncture sociale.

La presse syndicale, publiée par les organisations tant patronales que salariales, représente une somme très riche d'informations.

4. Ouvrages

La bibliothèque du DRH s'enrichit chaque année d'un nombre croissant de titres. Le lecteur trouvera une bibliographie des principaux ouvrages et articles à la fin de ce volume.

5. Internet

Les sites internet sur les grands domaines de la fonction sont nombreux. Les sites internet qui intéressent les professionnels des ressources humaines se multiplient.

Parmi les principaux sites internet utiles pour les DRH, on peut référencer :

- **www.travail-emploi-sante.gouv.fr**

Ce site permet de se tenir à jour sur le plan réglementaire, d'avoir accès aux résultats des enquêtes de la DARES.

Certains sites apportent une très riche documentation :

- **www.rhinfo.com**

Communauté virtuelle au service des RH, ce site contient de nombreux sondages et articles.

- **www.rhdemain.com**

Site généraliste d'information en ligne, riche d'interviews, d'avis d'experts, d'informations RH.

- **www.tripalium.com**

Ce site créé en 1998 est le centre de veille pour le management juridique des RH.

- **www.e-rh.org**

Ce portail propose un accès à un grand nombre de documents et de recherches dans le domaine RH.

- **www.wk-rh.fr**

Ce site concerne essentiellement le droit social, les accords et les conventions collectives, la jurisprudence...

- **www.focusrh.com**

Site très riche et documenté consacré aux ressources humaines et notamment au recrutement en ligne.

Certains sites institutionnels sont également très utiles :

- **www.pole-emploi.fr**

Les offres sont actualisées en permanence.

- www.apec.fr
Le site des cadres, riche en offres d'emploi et en informations professionnelles.
- www.urssaf.fr
Ce site permet d'avoir les informations à jour sur les cotisations et leur calcul.

6. Les salons, conférences et congrès

Des salons professionnels sont organisés chaque année.

Depuis 1990, le congrès annuel de l'AGRH permet, à travers 100 à 250 contributions, de faire le point sur les recherches en cours en matière de GRH.

Les universités de printemps et d'été de l'IAS sont des lieux d'échanges importants entre praticiens et enseignants-chercheurs. En 2013, la 15^e université de printemps se déroule à Zadar (Croatie), la 31^e d'été à Mons (Belgique) et la 2^e d'automne à Pointe-Noire (Congo). En 2014, la 16^e de printemps se déroule à Pékin (Chine).

F. Formations initiale et tout au long de la vie

La professionnalisation de la GRH implique le développement de formations initiales et de perfectionnement de haut niveau.

1. Formation initiale

On trouve dans la fonction des hommes venus d'horizons très divers. Cependant, des formations, souvent récentes, préparent plus directement la fonction des débutants ou des jeunes professionnels. Au début des années 1970, le CFFOP a été créé au sein de l'université de Paris en partenariat avec l'ANDCP. Depuis, les formations se sont très largement développées.

– *Pour les bacheliers* qui désirent accéder directement à la fonction Personnel, il existe, dans certains IUT (institut universitaire de technologie), une formation technique de deux ans en gestion du personnel. Il existe également des licences de GRH, notamment des licences professionnelles.

– *Au niveau du master*, des spécialisations existent dans les grandes écoles (options ou filières) ou les filières universitaires. Il existe un nombre important de masters professionnels ou de recherche en gestion des ressources humaines, de façon générale ou sur certains aspects de la fonction.

Il existe également des mastères spécialisés, notamment à l'ESSEC, HEC, ESCP, ENS Cachan, ESC Clermont, ESC Toulouse.

D'autres formations se sont également progressivement imposées : ISFOGEP (Groupe ESSEC), IGS, CNAM.

Une association « Référence RH » a été créée en 2000, pour regrouper les meilleurs masters et masters spécialisés. Elle a mis en place un référentiel de qualité et une procédure de labellisation des formations RH.

2. Formation permanente

Depuis le début des années 1970, un effort considérable de formation a été réalisé pour les cadres de la fonction Ressources humaines.

La plupart des organismes de formation permanente proposent des formations diplômantes et des stages concernant la formation personnel : l'ESSEC Exécutive Éducation, qui propose un MSRH à temps partiel et un certificat d'études supérieures en gestion, spécialité RH, le CNAM, l'IFERP, la CEGOS, DEMOS, l'IFG, l'IGS, l'IEP Paris, Entreprise et Personnel...

L'IAS et l'IEAM proposent des cycles de formation à l'audit social et à l'audit de RSE préparant à des certifications de compétences.

De nombreux programmes de formation initiale sont également ouverts en formation permanente.

3. Professionnalisation des équipes RH

La transformation de la fonction RH implique une professionnalisation accrue des équipes RH. Les entreprises, dans le cadre des évolutions des missions, de l'élévation du niveau attendue et du besoin d'actualiser et d'homogénéiser les connaissances et les compétences de leurs cadres RH, mettent en place des programmes de professionnalisation.

Ces programmes peuvent être destinés aux personnes qui ont une promotion à un poste de responsable RH ou une mobilité fonctionnelle.

Ces programmes de professionnalisation de 20 à 30 journées réparties sur 8 à 12 mois comportent des interventions d'enseignants, d'experts et de responsables de l'entreprise. Ils intègrent parfois un accompagnement individuel.

Audit social et de la RS (responsabilité sociétale)

Sommaire :

- I. Méthodologie de l'audit social
- II. L'analyse du bilan social
- III. Les missions
- IV. L'analyse sociétale et la notation extra-financière

Les directions des ressources humaines disposent, grâce au développement de l'audit social, d'un outil de pilotage social. Examen professionnel de l'ensemble des effets induits par la présence de salariés dans l'entreprise, appuyé sur des référentiels, l'audit social permet l'expression d'une opinion et la formulation de recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines. Grâce à l'audit de la RS (responsabilité sociétale), les entreprises peuvent répondre aux attentes des diverses parties prenantes.

L'accroissement des ISR (investissements socialement responsables) et la demande croissante d'informations par les parties prenantes sur la responsabilité sociale de l'entreprise ont favorisé le développement de l'analyse sociétale et de la notation extra-financière.

La section I présente la méthodologie de l'audit social, la section II l'analyse du bilan social. La section III est consacrée aux principales missions regroupées en trois niveaux (audit de conformité, d'efficacité et stratégique). La section IV présente l'analyse sociétale et la notation extra-financière.

I. Méthodologie de l'audit social

La méthodologie de l'audit social prend en compte la spécificité du domaine étudié. La démarche de l'auditeur comporte en particulier une enquête préliminaire dont l'analyse du bilan social est souvent une composante essentielle. Elle s'achève par la remise d'un rapport d'audit.

A. Caractéristiques de l'audit social

La spécificité de l'audit social a émergé progressivement en se différenciant de l'audit général et financier par le domaine étudié et les attentes suscitées¹.

1. Évolution des définitions

Si l'audit social n'est pas une idée nouvelle, sa définition a évolué en fonction du domaine audité et des méthodes adoptées. Raymond Vatiez, promoteur de l'audit social en France et président d'honneur de l'Institut international de l'audit social (IAS), considère que l'audit social est « un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité² ».

Pierre Candau définit l'audit social comme « une démarche indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts et les problèmes induits par l'emploi du personnel, les contraintes, sous forme de coûts et de risques. Cela conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer l'importance et, enfin, à aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur³ ».

Plus pratiquement, l'auditeur social commencera par examiner des résultats pour déceler à l'aide d'indicateurs des écarts par rapport à des normes ou standards, issus de référentiels formalisés (écrits), déterminer les points forts et les problèmes actuels et futurs (risques), en diagnostiquer les causes, et proposer des recommandations qui seront mises en œuvre par les audités.

Martine Combemale et Jacques Igalens proposent la définition suivante : « L'audit social aura pour mission d'analyser chaque facteur de risque et de proposer les recommandations de nature à les réduire⁴. »

Jacques Igalens distingue quatre catégories de risques sociaux : risque de non-respect des textes (NRT), risque d'inadaptation des politiques sociales aux attentes du personnel (IPA), risque d'inadéquation des besoins aux ressources humaines (IBR), risque d'envahissement des préoccupations sociales (EPS).

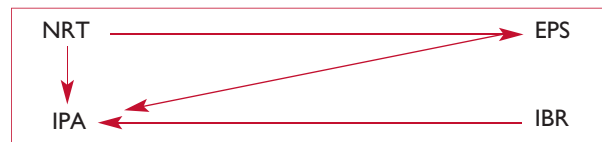
1. J. IGALENS, J.-M. PERETTI, *Audit social*, Les Éditions d'Organisation, 2008.

2. R. VATIER, *L'Audit de la gestion sociale*, Les Éditions d'Organisation, 1988.

3. P. CANDAU, *Audit social*, Vuibert, 1986.

4. M. COMBEEMALE et J. IGALENS, *Audit social*, PUF, 2005.

Ces quatre catégories de risques sont reliées de la façon suivante :



2. Définition

L'audit social est un examen professionnel reposant sur des référentiels pertinents, permettant d'exprimer une opinion sur les divers aspects de la participation des ressources humaines aux objectifs d'une organisation et de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la GRH.

– Définition

Cette définition permet de préciser cinq points :

1. Le caractère *professionnel* de l'audit découle de l'utilisation de démarches et d'outils rigoureux et d'une compréhension approfondie du domaine audité.

2. Le *champ* de l'audit social est large : tous les aspects qui découlent de la mobilisation de ressources humaines par une organisation en font partie. C'est dire que la nature juridique du lien existant entre l'organisation et la personne n'est pas une limite. Au-delà des salariés, l'audit social intéresse tous ceux qui contribuent à l'organisation (travailleurs extérieurs, intérimaires, sous-traitants, notamment).

3. L'utilisation de *référentiels* pertinents est essentielle. Chaque élément constaté prend toute sa valeur lorsqu'il peut être comparé avec un référentiel, une norme de comparaison. Ainsi, l'auditeur peut constater que l'entreprise X a consacré en 2011 3,3 % de sa masse salariale à la formation. Pour que ce constat permette d'étayer une opinion, il faut que l'auditeur choisisse un référentiel. Il peut donc retenir :

- un référentiel réglementaire. Ici, la norme légale est de 1,6 % et donc l'auditeur constate que l'entreprise X remplit l'obligation légale très largement. L'utilisation de normes réglementaires permet un audit de conformité juridique ;

- un référentiel historique en comparant l'année 2011 avec les années précédentes ;

- un référentiel géographique en comparant le taux avec des données externes telles que les moyennes nationales, les moyennes sectorielles, les moyennes définies en fonction de la taille. En 2011, la moyenne nationale était de 2,9 % mais celle des entreprises de plus de 2 000 salariés dépassait 5 %. Si l'entreprise X a plus de 2 000 salariés et si le seul référentiel utilisé était la moyenne nationale, l'opinion exprimée serait, à tort, favorable ;

- un référentiel politique en comparant le chiffre constaté aux objectifs de l'entreprise. Ainsi, si l'entreprise s'était fixé dans le cadre de son plan un objectif de 5 %, elle ne l'aurait pas atteint et l'auditeur devrait en rechercher les raisons et les conséquences.

4. La formulation d'une *opinion* est essentielle. La qualité de l'opinion dépend à la fois du choix de l'indicateur et du choix du référentiel. Dans l'exemple précédent, l'indicateur (pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation) peut être insuffisant pour refléter l'effort formateur. Le nombre d'heures effectuées par salarié peut être préféré.

5. La formulation de *recommandations* pour améliorer la situation constatée et la rapprocher des référentiels retenus.

3. Spécificité de l'audit social

La spécificité de l'audit social se fonde essentiellement sur les particularités du domaine audité, qui détermine l'utilisation de certaines méthodes et techniques propres à ce type d'audit. La fonction Ressources humaines a une dimension qualitative qui infléchit la méthodologie, en particulier dans le recueil d'informations et dans la recherche de référentiels spécifiques.

Pour parvenir au diagnostic ou pour suppléer l'insuffisance des informations quantitatives, l'auditeur utilise des méthodes et des techniques appartenant au domaine des sciences sociales.

B. La démarche de l'auditeur

Les principales étapes de la démarche sont la définition du cadre de la mission, l'enquête préliminaire et la préparation du programme de travail détaillé, la réalisation des travaux et la rédaction du rapport d'audit.

1. Cadre de la mission

L'ordre de mission remis à l'auditeur responsable fixe les caractéristiques de l'audit à mener sur trois points.

– *Axes principaux*

Ainsi, un audit de la formation peut avoir les objectifs suivants :

- s'assurer qu'il existe en matière de formation un juste équilibre entre l'intérêt de l'entreprise et les aspirations du personnel ;
- apprécier le bon emploi des sommes consacrées à la formation : élévation du niveau de compétence du personnel.

– *Étendue du contrôle*

Il est nécessaire de préciser les limites du champ et les points exclus. Ainsi, l'audit de la fonction Formation peut exclure ou non l'appréciation de la qualité des prestations internes ou externes.

– *Les méthodes et les moyens*

Les divers types d'audit doivent être précisés : audit de conformité, audit comptable, audit opérationnel. La nature des investigations à mener doit être détaillée.

2. L'organisation de la mission

À partir du cadre défini par l'ordre de mission, l'auditeur est responsable de la mise en œuvre des moyens propres à assurer des résultats satisfaisants.

Quatre étapes peuvent être distinguées.

– *L'enquête préliminaire*

L'auditeur doit se familiariser avec l'activité à contrôler afin de déterminer les points significatifs du contrôle, d'élaborer un programme d'audit adapté, de bien répartir son temps et ses efforts. Cette étape implique un véritable diagnostic préalable. Les outils en sont présentés plus loin (§ 3).

– *Établissement du programme de travail détaillé*

Ce programme précise :

- les personnes à rencontrer ;
- les constatations matérielles à effectuer ;
- les documents à utiliser ;
- la chronologie détaillée des interventions ;
- le budget temps.

– *Réalisation des travaux*

– *Rédaction du rapport*

3. Les travaux d'audit

Conformément au programme arrêté, l'auditeur réalise les divers travaux d'audit.

Parmi les travaux les plus fréquents, il faut mentionner :

– *L'analyse par diagramme*

Le diagramme doit faire ressortir :

- la division des responsabilités pour les opérations à effectuer ;
- la localisation des points d'action, de décision, de contrôle et de vérification ;
- la description des documents utilisés pour le transfert d'information ou d'instruction ;
- la liaison avec d'autres circuits et les interconnexions.

Par sa représentation symbolique, le diagramme permet, mieux qu'une description rédigée, d'appréhender la complexité des procédures, de mettre en évidence les sécurités et éventuellement les carences ou les redondances.

– *Les questionnaires d'audit*

Pour mener à bien la collecte des informations, l'auditeur utilise une batterie de questions.

La forme du questionnaire dépendra des objectifs de la mission, du module audité.

L'auditeur dispose parfois de questionnaires standard qu'il adapte aux caractéristiques de l'entreprise et de la mission. Plus fréquemment, il construit son questionnaire autour des six familles de questions : *Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Combien ? Comment ?* avec, après chaque réponse, une question de relance : *Pourquoi ?*

L'ensemble de ces questions décrit d'une façon complète la réalisation d'une tâche.

– *L'analyse des documents obligatoires*

L'entreprise est tenue de rédiger périodiquement des déclarations et des rapports sur divers aspects de la GRH.

L'analyse de ces documents doit permettre à l'auditeur de porter un jugement sur le respect des dispositions applicables. Ces documents peuvent également fournir des informations nécessaires à la réalisation des missions.

– *L'examen des manuels de procédure et des descriptifs de poste*

L'examen des descriptifs de poste apporte à l'auditeur des éléments importants pour apprécier l'efficacité de l'organisation et la qualité de l'information.

L'auditeur utilise les descriptions existantes et contrôle leur validité. En leur absence, il pratique lui-même les analyses nécessaires à leur élaboration. Les descriptions de poste ne présentent pas le détail des procédures. Celles-ci sont décrites dans les manuels.

Ces manuels regroupent l'ensemble des instructions et des notes de service qu'une personne doit appliquer. L'auditeur intervient à trois niveaux :

- existence de procédures écrites portant sur les activités du poste ;
- fiabilité des procédures ;
- opérationnalité des procédures. Par des sondages dans le service, il relève les procédures réelles qui, parfois, se substituent aux procédures formelles.

– *Les enquêtes auprès du personnel*

– *Le traitement des comptes rendus*

– *L'analyse des incidents critiques*

L'auditeur utilise l'arbre des causes pour reconstituer la chaîne causale. L'arbre des causes permet d'identifier les responsabilités et d'élaborer des préconisations adaptées.

Parmi les différents travaux, l'auditeur choisit ceux qui sont adaptés à sa mission.

C. L'enquête préliminaire

Toute mission d'audit impose une enquête préliminaire pour se familiariser avec l'entreprise et le problème à traiter. Cette enquête permet d'adopter un programme de travail adapté en sélectionnant les points significatifs sur lesquels centrer la mission.

Les modalités qui régissent la présence et le travail des hommes dans l'entreprise dépendent de contraintes externes et internes, des choix effectués et du poids du passé. Il faut, pour une connaissance préalable de l'entité auditée, identifier les caractéristiques technologiques, commerciales, économiques et financières qui ont un impact humain et social. Le bilan social de l'établissement et de l'entreprise contient une masse importante d'informations. L'analyse de ce document complète la connaissance préalable de l'entité à auditer sur le plan des caractéristiques sociales, des politiques passées et du poids des décisions antérieures. Il est également nécessaire pour comprendre les politiques sociales de se référer aux choix de sa politique sociale. L'enquête préliminaire doit permettre d'identifier les orientations et les axes mis en œuvre dans le domaine audité.

De nombreuses règles sont déterminées en dehors de l'entreprise par les pouvoirs publics ou, conventionnellement, entre les organisations professionnelles patronales auxquelles adhèrent l'entreprise et les syndicats de salariés. En France, le cadre légal, réglementaire et conventionnel est particulièrement riche en matière sociale. L'inventaire des règles applicables doit être inclus dans l'enquête préliminaire.

1. Connaissance générale de l'entité auditée

Cette prise de conscience porte sur les caractéristiques techniques, commerciales et financières. Elle débute par un recueil d'informations générales et s'achève par la rédaction d'une fiche d'information.

– *Les informations générales*

L'auditeur rassemble les chiffres significatifs, les données historiques et des informations sur la structure des responsabilités.

– *Les caractéristiques techniques*

Il s'agit ici de faire ressortir les contraintes qui pèsent sur l'organisation du travail, les conditions physiques de travail, l'aménagement des temps, les niveaux de qualification, les risques et, plus généralement, l'ensemble des conditions de vie et de travail des salariés dans l'entreprise.

Une description succincte du cycle de production, des équipements et des postes de travail est nécessaire. L'auditeur sera particulièrement attentif aux aspects techniques pouvant avoir une incidence sur le thème de sa mission.

Si, par exemple, la mission concerne la formation, l'analyse des caractéristiques techniques est centrée sur les qualifications requises pour les différentes opérations et sur leur évolution à moyen terme. Les perspectives d'innovations et de mutations technologiques, la transformation des compétences requises font l'objet d'un intérêt particulier.

– *Les caractéristiques commerciales*

Il s'agit d'identifier les contraintes de nature commerciale pesant sur les conditions de vie et de travail des salariés. Ainsi, dans une usine fabriquant des jouets, la contrainte commerciale essentielle tient à la saisonnalité des ventes et au caractère aléatoire des réapprovisionnements. Les jouets se vendent au détail en fin d'année. Les commerçants s'approvisionnent en septembre et en octobre. L'outil de production, et donc les salariés de l'usine, doivent répondre à ces contraintes. Il en résulte des périodes de basse et de haute activité, des pointes de production imprévues. Ces contraintes pèsent sur l'aménagement des temps et la nature des emplois proposés : modulation d'horaires, heures supplémentaires, chômage partiel, travailleurs saisonniers, contrats à durée déterminée.

Dans un restaurant, la contrainte commerciale est également forte. Des pointes quotidiennes, hebdomadaires, saisonnières existent. Les fluctuations ne sont pas toujours prévisibles. La demande ne peut être stockée. C'est le domaine des « temps morts » et des « coups de feu ». L'impact de cette contrainte sur l'ensemble des conditions de travail du salarié est considérable.

Les évolutions prévisibles en termes de volume des ventes, les tendances (allongement ou réduction des séries, diversité des produits) doivent être suivies.

– *Les caractéristiques financières et économiques*

Pour élaborer son programme de travail, l'auditeur doit connaître l'importance des enjeux. Il doit donc analyser les documents comptables et financiers. Il s'intéresse également aux documents de comptabilité analytique afin de connaître les composantes du prix de revient. Le suivi des charges liées au personnel sur plusieurs années permet à l'auditeur de mieux situer les points importants de sa mission. L'analyse du bilan social complète cette première étape de l'enquête préliminaire.

2. La stratégie sociale de l'entreprise

Toute mission d'audit social s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie sociale, partie importante de la politique générale de l'entreprise.

L'auditeur, au cours de son enquête préliminaire, doit identifier les principaux axes de la politique humaine et sociale de l'entreprise.

3. La réglementation applicable

La richesse du cadre légal, réglementaire et conventionnel en matière sociale limite la liberté d'action de l'entreprise. Il est donc nécessaire d'identifier les règles applicables préalablement à toute

mission d'audit. Cet inventaire doit être particulièrement minutieux s'il s'agit d'un audit de conformité. Cette recherche des règles applicables est délicate du fait de la variété des sources : sources étatiques, sources conventionnelles, autres sources.

Le règlement intérieur et le contrat de travail sont des sources autonomes de droit du travail.

Les usages et coutumes viennent combler les domaines non régis par la loi ou les accords collectifs. Les sources internationales sont également importantes. Un droit social européen se développe. Des traités bilatéraux ont été signés par la France avec de nombreux pays.

Les sources se classent du général au particulier, passant du Code du travail au contrat de travail.

Une fois définis le thème et le terrain de l'audit, il est nécessaire d'identifier l'ensemble des règles applicables d'origine étatique ou conventionnelle.

Cette identification sera d'autant plus facile que l'auditeur dispose de connaissances de base en droit social.

II. L'analyse du bilan social

Le bilan social est un document riche de multiples informations sur trois années. L'analyse de ces informations complète la connaissance générale de l'entité auditée lorsque le document est disponible. C'est le cas lorsqu'il s'agit d'une entreprise (filiale par exemple) ou d'un établissement de plus de 300 salariés. Lorsque l'entité est trop restreinte pour disposer de son propre bilan social, l'analyse présente un intérêt moindre. Il est cependant nécessaire de situer l'entité dans son contexte humain et social, et ce contexte est appréhendé à travers le bilan social dans lequel elle est incluse.

Pour les entreprises cotées en Bourse, l'auditeur trouve dans le rapport RSE obligatoire depuis 2002 une information pertinente.

Une démarche d'analyse des données du bilan social permet de faire un prédiagnostic⁵.

Trois étapes peuvent être distinguées :

- l'identification des caractéristiques de l'entreprise ;
- l'examen des politiques sociales ;
- le diagnostic global.

A. Les caractéristiques de l'entreprise

Avant d'analyser les politiques sociales de l'entreprise, il convient de dégager les principales caractéristiques sociales de l'entreprise. À partir du bilan social, il est possible de cerner :

- la structure et les caractéristiques de la population ;
- conditions de travail et de sécurité ;
- comportements du personnel.

– *Structure et caractéristiques de la population*

Une lecture des données du chapitre I du bilan social (l'emploi) permet de classer par ordre d'importance les traits significatifs de la population.

5. J.-M. PERETTI, « Une démarche de lecture du bilan social », in *Liaisons sociales*, n° spécial « Le Bilan social », n° 5111, Paris, 1981 ; J. IGALENS et J.-M. PERETTI, *Audit social*, Les Éditions d'Organisation, 2008.

Ainsi, le bilan social d'une entreprise de distribution fait ressortir :

- *un niveau de qualification peu élevé*, l'encadrement ne représentant que 5 % de l'effectif, et la maîtrise 10 %. Plus de 80 % de l'effectif sont constitués d'employés dont la moitié sont des employés qualifiés ;
- *une forte proportion de femmes* : 58 % de l'effectif total (et même 76 % chez les employés qualifiés). Cependant, la proportion n'est que de 28 % dans la maîtrise et de 5 % dans l'encadrement ;
- *une ancienneté élevée* : plus de 50 % du personnel ont une ancienneté de huit ans et plus ;
- *une pyramide des âges équilibrée* : globalement, 58 % de la population ont moins de 35 ans, 25 % plus de 45 ans. Cependant, l'encadrement est âgé (47 % de plus de 45 ans) ;
- *des étrangers très peu nombreux* (moins de 2 % de l'effectif).

La connaissance des caractéristiques principales de la population est importante pour comprendre les comportements et vérifier l'adaptation des politiques sociales. Un intérêt particulier doit être porté aux pyramides des âges, par sexe et par catégorie.

– *Conditions de travail et de sécurité*

L'analyse des chapitres 3 et 4 du bilan social renseigne sur les conditions de vie au travail auxquelles la population est confrontée.

Les rubriques à étudier sont :

- *les accidents du travail et de trajet*. Il faut préciser le niveau de risque auquel le salarié est confronté dans l'entreprise ;
- *les maladies professionnelles* ;
- *l'organisation et le contenu du travail* : travail posté, travail de nuit, travail à la chaîne sont connus à travers cette rubrique ;
- *les conditions physiques du travail* : le bruit et la chaleur sont principalement suivis ;
- *la durée et l'aménagement du temps de travail*. L'ensemble des informations relatives aux horaires, aux aménagements, aux congés permet de cerner l'importance des contraintes de l'activité.

Ainsi, dans l'entreprise de distribution citée plus haut, les contraintes se retrouvent dans trois indicateurs :

- les salariés ayant bénéficié tout au long de l'année de deux jours de repos consécutifs ne représentent pas la moitié de l'effectif permanent ;
- les repos compensateurs (par le système légal) concernent 12 % des salariés, qui ont donc réalisé un nombre significatif d'heures supplémentaires au delà de 42 heures hebdomadaires (ou heures équivalentes) ;
- les horaires individualisés sont peu nombreux (2 % de l'effectif). En revanche, les horaires de la distribution permettent le développement du travail à temps partiel. Ici, 8 % de l'effectif en bénéficie.

À partir de l'examen de ces rubriques, il est possible de cerner partiellement la qualité de vie au travail ou, du moins, les principales atteintes à cette qualité.

– *Les comportements*

Absentéisme et départs constituent deux aspects des comportements du personnel mesurables à travers le bilan social.

Les départs peuvent être suivis grâce à trois ratios :

①	$\frac{\text{Départs en cours de période d'essai}}{\text{Embauches par contrat à durée indéterminée}}$
②	$\frac{\text{Démissions}}{\text{Effectif moyen}}$
③	$\frac{\text{Licenciement pour autre cause}}{\text{Effectif moyen}}$

Dans la mesure où le bilan social détaille les départs par causes (ce n'est pas le cas de la grille des entreprises industrielles), ces ratios peuvent être calculés pour chaque catégorie.

L'absentéisme peut également être suivi par catégorie à partir des informations détaillées de la rubrique absentéisme (les entreprises industrielles n'ont pas de répartition détaillée des absences).

L'absentéisme pour maladie et notamment le microabsentéisme, les absences pour autres causes (lorsque leur contenu est précisé) permettent de cerner un comportement du personnel.

Pour chaque catégorie, il est possible de calculer des ratios :

①	$\frac{\text{Nombre de jours d'absence pour maladie}}{\text{Effectif moyen}}$
---	---

Les comparaisons sectorielles et catégorielles, les évolutions dans le temps permettent de situer les résultats de l'unité.

Le rapprochement des comportements constatés avec les caractéristiques structurelles de la population et les conditions de vie au travail fournit un premier élément de diagnostic et d'identification des problèmes sociaux.

B. L'examen des politiques sociales

Pour chaque politique sociale, il convient de sélectionner quelques indicateurs significatifs⁶. En fonction des objectifs de la mission d'audit, divers ratios peuvent être choisis. La liste ci-dessous illustre la construction de ratios à partir des données brutes du bilan social.

– L'emploi

Il est intéressant de suivre le niveau d'emploi, la nature des emplois offerts, la sécurité de l'emploi, l'intégration des nouveaux, la stabilité, la politique de promotion, l'emploi des femmes, des handicapés et des autres catégories.

– Les rémunérations

Les points généralement suivis sont le niveau relatif des rémunérations, l'évolution dans le temps, la structure interne des rémunérations, les bas salaires et la hiérarchie, les modalités de rémunération.

6. V. ZARDET, « Les indicateurs sociaux », in *Personnel*, n° 388, avril 1998.

– *La sécurité et l'amélioration des conditions de travail*

Les chapitres 3 et 4 du bilan social sont consacrés aux conditions d'hygiène et de sécurité et autres conditions de travail.

Ces deux chapitres, dont le contenu est copieux dans les différentes grilles, à l'exception du bilan social d'entreprise industrielle ou agricole, méritent d'être étudiés conjointement. En effet, le niveau de risque dépend largement des conditions de travail. L'action des budgets « ACT » et « H et S » est difficile à dissocier. Deux types d'indicateurs peuvent être retenus :

- le chiffrage des efforts faits, c'est-à-dire les moyens financiers mis en œuvre pour atteindre les objectifs ;
- la mesure des résultats obtenus.

– *La formation*

Les informations relatives à la formation sont regroupées dans le chapitre 5 sous trois rubriques :

- formation professionnelle continue ;
- congé formation ;
- apprentissage.

L'auditeur examine le volume de la formation, les bénéficiaires, le contenu de la formation, la durée des actions, le coût de la formation.

– *L'information*

Le contenu du bilan social est sur ce point assez succinct. Dans les grilles les plus détaillées, quatre points sont abordés :

- réunions du personnel ;
- procédure d'accueil ;
- système d'entretiens individuels ;
- procédures d'information.

C. Le rapport RSE

Depuis la promulgation relative aux nouvelles régulations économiques de mai 2001, les entreprises françaises cotées doivent présenter chaque année des données sur « les conséquences environnementales et sociales de leurs activités ». Ces rapports RSE, souvent disponibles en ligne sur les sites des entreprises cotées, constituent pour l'auditeur une source intéressante d'informations sur les politiques et pratiques dans le domaine social. L'information sur les actions dans des domaines sensibles tels que la gestion de la diversité, la santé et la sécurité au travail, les relations avec les parties prenantes, les valeurs de l'entreprise et les engagements sociaux et environnementaux est particulièrement intéressante pour connaître les politiques RH de l'entreprise et les pratiques les plus innovantes⁷. À partir de 2013, les obligations d'informations ont été élargies (cf. chapitre 20).

7. P. TERRAMORSI, N. BARTHE, J.-M. PERETTI, « L'information diversité dans les rapports RSE des sociétés du CAC 40 », in *Management & Avenir*, n° 24, septembre 2009.

D. Le prédiagnostic

Une fois réalisé l'examen des différents volets de la politique sociale de l'entreprise, il est possible de regrouper les points forts et les points faibles recensés pour dégager un prédiagnostic d'ensemble.

Ce prédiagnostic permet en particulier de faire apparaître :

- les adaptations et inadaptations actuelles entre les caractéristiques de la population en poste et les politiques menées ;
- les cohérences et éventuelles incohérences entre les différents volets de la politique sociale ;
- les principales sources de risques sociaux ;
- les zones de surcoûts sociaux.

Ce prédiagnostic permet d'orienter la préparation des programmes d'audit.

E. Le rapport d'audit

La réussite de la mission d'audit social repose sur la qualité de l'information transmise à la direction et sur sa volonté et sa capacité à l'exploiter. Cette information est présentée selon diverses modalités. Elle doit répondre à plusieurs exigences. Sa qualité est essentielle. L'information porte sur trois points :

- les travaux effectués, leur finalité et les constatations ;
- l'opinion de l'auditeur ;
- les recommandations permettant d'orienter l'action.

La qualité de l'information résulte de la rigueur de la démarche présentée et de la pertinence et la praticabilité des recommandations. La réussite de l'audit repose également sur la mise en œuvre effective des recommandations et son suivi.

« L'auditeur doit voir son rapport sous le même angle qu'un vendeur considère l'occasion qu'il a d'offrir son produit au directeur d'une entreprise : une ouverture pour une présentation bien répétée, bien conçue et sans faille », cette formule de L. Sawyer traduit l'importance du rapport comme outil de communication et comme appel à l'action⁸.

Le rapport d'audit social peut revêtir trois formes :

- rapport intermédiaire ;
- rapport oral ;
- rapport final.

Le rapport final comporte trois parties.

– *Les réalisations (travaux effectués et constatations)*

Quelle que soit la nature des investigations réalisées, il est nécessaire d'apporter au lecteur tous les éléments lui permettant d'apprécier la rigueur, la portée et les limites des travaux.

– *L'opinion*

C'est le jugement professionnel formulé par l'auditeur. Elle repose sur les constatations effectuées. Elle doit être l'expression exacte de ce que pense l'auditeur, ne comporter que des éléments justifiables et appuyés sur des faits.

8. L. SAWYER, *La Pratique de l'audit interne*, Publi-Union, 1976, p. 393.

Une anomalie mineure n'entraîne pas la formulation d'une opinion défavorable. Leur multiplication constitue un élément négatif. L'anomalie majeure empêche d'atteindre l'un des objectifs importants de l'entité. Elle justifie généralement une opinion défavorable.

Une analyse des causes des anomalies est nécessaire. Les causes les plus souvent identifiées dans les missions d'audit social portent sur les quinze points suivants :

- définitions insuffisantes d'objectifs ;
- définitions insuffisantes des responsabilités ;
- absence de guide de procédure et d'instructions adéquates ;
- formation insuffisante du personnel ;
- absence de système de contrôle ;
- absence de dispositions propres à garantir le respect des dispositions légales ou internes ;
- absence de mise à jour et d'actualisation ;
- absence d'affectation d'un personnel suffisant ;
- absence d'équipement suffisant ;
- absence de coordination ;
- absence de fixation ou de respect des délais ;
- attitude non satisfaisante du personnel ;
- erreurs humaines ;
- absence de fixation de priorité ;
- surveillance insuffisante.

L'analyse des causes permet d'orienter les préconisations.

– *Les recommandations*

Les attentes de la direction ne se limitent pas aux constatations et aux opinions. Elle souhaite que ces préconisations permettent d'améliorer la conformité et l'efficacité des pratiques, la définition et la mise en œuvre des politiques sociales.

Le rapport de l'auditeur doit donc s'achever sur des recommandations. En fonction des problèmes soulevés et des difficultés constatées, l'auditeur peut parfois formuler des propositions opérationnelles : modification des procédures existantes, transformation de documents, précisions à apporter dans une définition de fonction, nouveaux circuits, etc. Ce n'est pas toujours le cas. Dans de nombreux domaines, l'auditeur se limitera à proposer une démarche permettant d'aboutir à des recommandations opérationnelles : organisation d'un groupe de travail, d'une action de formation, recours à un expert interne ou externe, audits complémentaires, etc.

III. Les missions

Les principales missions d'audit social peuvent être regroupées en trois niveaux : audit de conformité, audit d'efficacité, audit stratégique.

A. Audit de conformité

Il permet d'apprécier la conformité des pratiques aux règles applicables dans l'entreprise et de porter un jugement sur la qualité des informations. Trois objectifs peuvent être distingués.

1. Garantir la qualité de l'information

Les informations relatives aux ressources humaines sont très variées. L'audit portera sur des informations historiques ou professionnelles, internes ou externes, qualitatives ou quantitatives, chiffrées ou non.

L'examen de ces informations doit répondre aux exigences de l'audit :

- caractère professionnel résultant d'une méthode, de techniques et d'outils spécifiques ;
- référence à des critères de qualité (régularité, efficacité, fidélité) ;
- utilisation de normes ;
- expression d'une opinion à travers un jugement ;
- identification des risques ;
- formulation d'un certain nombre de préconisations ;
- accroissement de l'utilité de l'information par l'amélioration de sa crédibilité et de sa fiabilité.

Les missions de contrôle portent, en particulier, sur :

- les informations communiquées aux représentants du personnel ;
- les informations fournies à l'extérieur (administrations, organismes sociaux, actionnaires, groupements professionnels) et en particulier le bilan social ;
- informations diffusées aux salariés ;
- informations utilisées dans le cadre de l'administration et de la gestion du personnel ;
- informations permettant de prendre les décisions en matière de ressources humaines.

L'existence de sanctions spécifiques renforce l'utilité de ces contrôles.

Deux aspects importants en matière d'information sociale doivent être soulignés :

- *la confidentialité* : est une exigence essentielle ; les informations nominatives, celles ayant un caractère prévisionnel doivent être protégées ;
- *la sécurité* : la concentration des traitements informatiques ne doit pas présenter de risque.

2. Assurer le respect des dispositions légales, réglementaires ou conventionnelles

La réglementation applicable en matière de GRH est particulièrement importante. L'auditeur en contrôle le respect et évalue les risques encourus du fait d'une application insuffisante.

Ces missions sont particulièrement délicates dans deux cas :

- multiplicité des sources conventionnelles applicables au sein de l'entreprise du fait d'une activité diversifiée ;
- implantation internationale : dans certains pays, les pratiques sociales dépendent d'usages locaux qui ne sont pas toujours codifiés par des textes officiels.

L'auditeur social recense les usages locaux et prend en compte les principes de la compagnie pour préparer son rapport.

L'audit de la réglementation du droit du travail constitue un volet important de l'audit social. Depuis quelques années, par exemple, la réglementation sur les discriminations suscite de nombreux audits de la diversité⁹.

9. J.-M. PERETTI et al., « Audit de la diversité », in *Encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale*, EMS, 2012.

3. Assurer l'application des instructions de la direction

Pour mettre en œuvre leur politique de GRH, les entreprises élaborent un ensemble de procédures. Elles sont formalisées dans des guides, des manuels et des notes de service. L'auditeur social collecte ces documents et en contrôle le respect.

B. Audit d'efficacité

Les audits d'efficacité répondent aux deux questions suivantes :

- Les résultats sont-ils conformes aux objectifs ?
- Les résultats ont-ils été acquis aux moindres coûts ?

Ils englobent l'efficacité (capacité d'une organisation à atteindre le but qu'elle s'est fixé) et l'efficience (capacité à être efficace au moindre coût). C'est pourquoi certains professionnels préfèrent utiliser l'expression « audit de gestion ».

Pour conforter et asseoir les préconisations, l'auditeur est amené à examiner non seulement les résultats obtenus, mais aussi l'ensemble du processus par lequel ils ont été produits. L'audit d'efficacité recouvre l'audit des procédures. Il répond aussi aux questions :

- Les procédures de gestion internes correspondent-elles aux objectifs définis ?
- Les procédures peuvent-elles être allégées ou améliorées pour atteindre plus facilement les objectifs visés ?

Enfin, au-delà des résultats, l'auditeur dégage les conséquences prévues et imprévues de l'action (effets pervers, coûts, dysfonctionnements induits).

Les principales missions d'audit d'efficacité concernent les pratiques en matière d'emploi (recrutement, départs), de rémunérations (qualification, individualisation), de formation, d'aménagement des temps.

L'auditeur utilise une grille standard d'audit d'efficacité pour préparer le questionnaire spécifique à sa mission.

À travers six séries d'interrogations, la grille présentée ci-après facilite la construction de questionnaires spécifiques pour une action à auditer.

1. Historique (les expériences, leurs évolutions, leurs prolongements)

- L'auditeur retrace l'histoire des modalités au sein de l'organisation étudiée.
- L'action étudiée est-elle nouvelle ? Y a-t-il eu d'autres formules au sein de l'organisation, dans la société, le groupe ? etc.
- Quand, et par qui, l'idée a-t-elle été lancée ? Quels étaient les arguments mis en avant ? Comment ont-ils été accueillis ? Quelles ont été les principales étapes de l'adoption ? La position des partenaires sociaux ? L'évolution des positions dans le temps ?
- Parmi les expériences déjà réalisées, une évaluation a-t-elle été faite ? Par qui ? Comment ?
- Les expériences antérieures ont-elles été poursuivies ? Dans quels services ? Quels ateliers ?

2. Les objectifs

Quels sont-ils? Qui les établit? Comment ont-ils été établis? Quelle part a été accordée à la négociation? Quelle information a été apportée aux salariés sur les objectifs? Sous quelle forme? L'auditeur identifie les pressions internes et externes dans la définition des objectifs et avantages attendus.

3. Analyse des ressources et moyens mis en œuvre

L'auditeur mesure les temps passés et les coûts directs. Le temps passé se décompose en :

- temps de conception, de préparation et de mise en œuvre du projet par les services du personnel, la direction générale, les directions opérationnelles ;
- temps consacré à la consultation, à la concertation et à la négociation avec les représentants du personnel ;
- temps consacré à l'information des salariés.

Les coûts directs supportés, outre le temps, comportent d'éventuels honoraires de consultants externes, des frais de déplacement et de documentation occasionnés par l'étude des expériences externes, les coûts des supports et médias utilisés.

4. La démarche de mise en œuvre

L'auditeur vérifie que l'introduction s'est faite selon une démarche rigoureuse et maîtrisée, comportant les étapes suivantes :

- la définition des objectifs par la direction ;
- leur cohérence avec la stratégie ressources humaines ;
- leur adéquation avec les aspirations du personnel, les attitudes des représentants du personnel ;
- leur compatibilité avec les autres organisations de la société, du bassin d'emploi, de la ville, des moyens de transport, etc. ;
- les analyses des impacts sur l'organisation concernée ;
- les modalités préalables à l'introduction de l'action (enquêtes, consultations, discussions, négociations).

L'auditeur examine les questions suivantes :

- Y a-t-il un projet d'accord? Par qui a-t-il été élaboré? Selon quelle procédure?
- Un accord spécifique a-t-il été signé? Par qui? Quand? Y a-t-il eu des réserves? De qui?
- Le projet a-t-il fait l'objet d'une expérimentation? Où? Quand? Comment?
- Quelles sont les populations concernées?
- Le projet a-t-il été adopté? Quels en ont été les résultats? Les avantages? Les coûts? Les effets pervers?
- Un système d'information a-t-il été mis en place? Par qui? Comment?

5. Conséquences de l'action mise en œuvre dans une unité de travail

Toute action mise en œuvre entraîne des conséquences que l'on peut analyser selon des approches diverses :

coûts / gains – inconvénients / avantages

atouts / handicaps – positif / négatif

points forts / points faibles – effets bénéfiques / effets pervers

Cet examen des conséquences pourra se faire à trois niveaux :

- l'unité de production ou de services concernée directement ;
- les salariés impliqués directement et les autres salariés de l'entreprise ;
- les parties prenantes extérieures à l'entreprise (collectivité locale, fournisseurs, clients et usagers).

6. Évaluation de l'efficacité

À partir des critères, non limitatifs, énoncés ci-dessous, l'auditeur complète son analyse objective des coûts/avantages par l'audit des attentes des différents partenaires sociaux (dirigeants, encadrement, employés, représentants du personnel, syndicats, tiers...). Cette évaluation objective, catégorique par catégorie, des partenaires intéressés, comporte des questions.

- La pratique a-t-elle atteint les objectifs que vous avez prévus ? À quel niveau ? Avec quels effets supplémentaires ou au contraire pervers ?
- Êtes-vous satisfaits de l'action ? Désirez-vous sa poursuite ? Son amélioration éventuelle ?
- Faut-il poursuivre cette action ? Ou la remplacer ? Par quoi ? Comment ? Quand ? L'audit d'efficacité permet d'améliorer la qualité de la GRH par une évaluation à quatre niveaux :
 - *la cohérence des procédures* avec les choix de l'entreprise en matière de politique sociale (les procédures sont-elles le reflet exact des politiques définies ?) ;
 - *la cohérence des pratiques* pour l'ensemble des aspects de la gestion sociale (rémunération et gestion des carrières par exemple) et *la cohérence des procédures de gestion et d'administration* entre établissements ;
 - *la pertinence des procédures*, c'est-à-dire leur capacité à provoquer les résultats attendus ;
 - *l'efficacité des procédures*, c'est-à-dire le rapport du coût de leur mise en œuvre sur les résultats obtenus.

L'auditeur étudie les allègements et les améliorations permettant d'atteindre plus facilement les objectifs visés. Sa mission prend en compte les nouvelles technologies administratives : informatique, bureautique et télématique.

C. Audit stratégique

- L'audit stratégique correspond à une double préoccupation.
- Les politiques de GRH sont-elles conformes aux objectifs poursuivis par l'entreprise, à sa stratégie globale et à sa stratégie sociale ? Contribuent-elles à la création de valeur ? Chaque volet de la politique sociale est-il formulé et adapté aux spécificités de l'entreprise et à l'évolution de son

environnement? L'auditeur doit vérifier également la cohérence entre les principes directeurs des politiques de GRH et les valeurs affichées par l'entreprise dans son code éthique.

– La traduction des grands choix de la politique sociale en décisions opérationnelles est-elle réalisée? L'auditeur s'intéresse aux différentes composantes de la séquence stratégique (diagnostic, définition, mise en œuvre, contrôle) et en particulier aux modalités de suivi et d'évaluation permettant d'adapter les politiques aux évolutions internes et externes.

Dans la pratique, une mission peut concerner plusieurs niveaux. Il appartient à l'auditeur de privilégier l'un d'entre eux. À partir du cadre de la mission et des résultats de l'enquête préalable, l'auditeur est en mesure d'établir un plan de mission situant son niveau d'intervention.

D. Les référentiels

Dans toutes les missions d'audit social, la qualité de l'évaluation et des recommandations dépend largement de la qualité des référentiels utilisés.

On appelle référentiel, ou système de référence, un ensemble cohérent d'éléments de référence représentatif d'une situation dont on peut rapprocher autant d'images comparables à chacun de ces éléments correspondants et relever des écarts significatifs de divers aspects de cette situation.

Il est généralement possible de trouver le nombre nécessaire et suffisant d'éléments de référence pour rendre compte aussi complètement que nécessaire d'une situation ou d'un phénomène. Il est également possible de relever, entre la réalité observée et ces références, des écarts significatifs de l'efficacité, de la conformité et de la pertinence des traits caractéristiques de cette réalité.

1. Nature du référentiel ou système de référence

Avec Raymond Vatiez, on peut considérer que, « dans la logique de l'audit, un référentiel, ou un système de référence, est une construction rationnelle, extérieure à l'auditeur qui l'utilise. Un référentiel ne s'identifie, ne se réduit ou ne s'étend ni au seul talent de l'auditeur, ni à ses éventuelles connaissances d'expert. Le référentiel est explicité et connu de l'audité comme de l'auditeur et les écarts annoncés doivent être vérifiables par l'audité s'il le souhaite.

« Ces conditions sont impératives, tant du point de vue de la validité du constat que de celui des relations entre les acteurs concernés¹⁰ ». Un même objet peut être envisagé de plusieurs points de vue selon sa nature, selon l'environnement et selon ce qu'on en veut examiner.

De façon générale, un référentiel indique les divers points de vue d'où il est nécessaire de se situer pour regarder l'objet à auditer. Il traduit cette nécessité en séries de données précises – mesurables chaque fois que possible – et en indications concrètes connues.

2. Formes du système de référence

Dans une logique de système de référence on peut se placer de différents points de vue :

- *stratégique et normatif* (ce vers quoi on tend) ;
- *juridique* (les règles qu'il faut respecter) ;
- *temporel et spatial* (comparaisons dans le temps et l'espace) ;

10. R. VATIER, *op. cit.*, p. 248.

- *technique et professionnel* (les impératifs technologiques) ;
- *culturel* (les systèmes de valeurs).

3. Choisir un référentiel

Le référentiel doit être représentatif de la situation observée et couvrir la totalité des aspects qu'on cherche à y discerner. Il constitue la base de comparaison permettant d'identifier des écarts indicatifs d'efficacité et d'efficience, de conformité et de cohérence.

Cela suppose un premier niveau de connaissance du champ observé. Il est nécessaire, pour choisir ou construire un système de référence convenant à une situation déterminée, de mener une préenquête pour préciser :

- les objectifs de l'audit ;
- la délimitation du champ observé ;
- les aspects qui doivent être examinés ;
- les endroits où ils peuvent être décelés ;
- les points de vue des divers acteurs.

Si un référentiel correspondant préexiste, il a la forme d'une série de dispositions volontaristes (objectifs, politiques) ou de contraintes réglementaires imposées et parfois codifiées (telles que le plan comptable). Il peut aussi être composé d'éléments chiffrés de gestion ou prendre la forme d'une banque de données.

Raymond Vatier note : « Dès que la situation examinée comporte des caractères spécifiques, il faut construire un référentiel correspondant à cette situation à partir de l'étude accomplie avec des techniciens compétents. Ils répondent dans ce but à des questions comme : quels résultats doit-on atteindre ? Qu'est-ce qui fait que le résultat est bon ou mauvais ? Où se trouvent les éléments significatifs ? »

C'est à l'auditeur qu'il revient de choisir et de valider le choix fait en vérifiant qu'il couvre tout le champ concerné sans redondance, qu'il est possible de trouver des images comparables et que les faits et chiffres retenus ne seront pas contestables¹¹.

La qualité des référentiels dont peut disposer un auditeur conditionne la réussite d'une mission d'audit. Aujourd'hui, il est essentiel, dans de nombreux domaines de la GRH, que ces référentiels soient internationaux.

La diversité des missions justifie le développement d'auditeurs sociaux spécialisés dans les différents domaines de l'audit social et disposant de référentiels spécifiques¹².

4. Veille sociale et observatoires sociaux

Les baromètres sociaux ont pris leur essor au début des années 1980 pour mesurer le climat social à l'intérieur des entreprises¹³. Aujourd'hui, ces outils ont pour ambition de permettre aux dirigeants d'avoir une perception du management vécu par les salariés et d'engager des actions concrètes. Les enquêtes d'opinion internes, réalisées tous les un ou deux ans, sont complétées par un baromètre, plus souple, plus fréquent, trimestriel ou semestriel.

11. G. EGG, M. JORAS, « Glossaire de l'audit social », IAS, 1993.

12. « Audit de la gestion des Ressources humaines », numéro spécial, in *Personnel* (revue), n° 388, avril 1998.

13. J. GALENS, *Audit des ressources humaines*, Éditions Liaisons, 1991.

Les observatoires sociaux, chargés de réaliser la veille sociale dans les entreprises à partir d'une certaine taille (3 000 à 10 000 salariés), utilisent conjointement des enquêtes lourdes et des « mini-baromètres » composés de peu de questions et concernant des populations plus ciblées.

La fréquence des mesures permet à l'entreprise de disposer de référentiels historiques et d'interpréter chaque nouveau constat. La veille sociale est indispensable dans le cadre d'une gestion stratégique des ressources humaines¹⁴.

IV. L'analyse sociétale et la notation extra-financière

Pour répondre aux besoins d'informations fiables sur les performances sociales et sociétales des entreprises, des méthodes d'analyse ont été développées par des organismes d'analyse sociétale.

A. Les organismes d'analyse sociétale

Créés pour la plupart durant les années 1990, ces organismes ont en commun d'étudier les pratiques des entreprises cotées en croisant les dimensions sociales, environnementales et éthiques, afin de vendre ou de diffuser cette information aux parties prenantes de l'entreprise, comme les investisseurs (institutionnels ou particuliers) ou les clients.

Ils proposent aussi de transformer ces informations pour permettre l'évaluation et la sélection des entreprises. Ils produisent des filtres en fonction de leurs propres critères ou de ceux choisis par leurs clients ou des notes (« ratings ») sur différents thèmes (environnement, relations avec les fournisseurs...). Ces services permettent ensuite d'établir des listes de sélection d'entreprises à partir d'une méthode d'inclusion/exclusion fondée sur l'utilisation de tel ou tel filtre ou en établissant des classements fondés sur les notes pondérées. Ce sont ces listes qui permettent de construire les fonds et les indices éthiques ou responsables¹⁵.

B. La démarche d'analyse

L'analyse sociétale est généralement produite dans une perspective d'investissements responsables : principalement pour la création de fonds, de portefeuilles d'actions responsables ou d'indices responsables. Elle est aussi utilisée par les consommateurs, à travers la publication de guides de consommation citoyenne. Enfin, l'analyse sociétale peut être utilisée par différents autres acteurs comme les ONG, qui sélectionnent ainsi leurs partenaires-entreprises à partir de l'évaluation de leur performance relative.

Le premier indice responsable est apparu en 1990. Créé par l'agence KLD, le Domini Social Index 400 retient les entreprises les plus « responsables » du S&P 500. Dans son sillage, plusieurs

14. J. IGALENS et C. LOIGNON, *Prévenir les conflits et accompagner les changements*, Maxima, 1997.

15. ORSE, *Guide des organismes d'analyse sociale et environnementale*, décembre 2007.

indices ont été créés outre-Atlantique, notamment par les fonds d'investissement : « Ces indices sont les seuls ayant suffisamment d'antériorité pour permettre une comparaison avec l'indice de référence en termes de performance financière. Globalement sur toute la période, ils s'avèrent à peu près équivalents ou légèrement supérieurs à leur benchmark¹⁶. » Il a fallu attendre neuf ans pour voir apparaître le premier indice mondial : le Dow Jones Sustainability Global Index.

1. Les critères d'évaluation

Trois niveaux de la performance des entreprises sont généralement pris en compte pour l'évaluation (critères de notation mais aussi filtres « qualitatifs ») : les engagements et visions stratégiques de la direction (*leadership*), les politiques et codes de conduite adoptés (la mise en place ou le déploiement) et les résultats (pratiques, indicateurs de performance...). Chacun de ces éléments est en général observé selon deux axes : l'impact environnemental et l'impact social de l'entreprise.

	Leadership	Mise en place	Résultats
Social	<ul style="list-style-type: none"> – Objectifs – Adhésion volontaire à des standards, chartes... 	<ul style="list-style-type: none"> – Systèmes de management – Audits sociaux – Programmes de non-discrimination 	<ul style="list-style-type: none"> – Indicateurs de performance – Mécénat
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> – Stratégie environnementale – Participation à des initiatives sectorielles 	<ul style="list-style-type: none"> – Systèmes de management environnementaux (SME) – Taux de certification ISO 14001/EMAS 	<ul style="list-style-type: none"> – Indicateurs de performance – Amendes

Source : ORSE, *op. cit.*, p. 30.

2. La notation

La notation repose sur des notes attribuées à l'entreprise pour ses pratiques dans des domaines prédéfinis par l'organisme de notation. Généralement, les organismes de notation produisent plusieurs notes de base correspondant aux thèmes-clés de l'analyse. Ces notes sont ensuite proposées telles quelles au client ou pondérées pour obtenir une note finale.

Exemple : Diversité

Sous-critères	Pondération	Critères	Pondération	Note finale
Égalité dans le recrutement	10	Genre	30	
Égalité dans la promotion	10			
Égalité dans la rémunération	10			

16. ORSE, *op. cit.*, p. 34.

Sous-critères	Pondération	Critères	Pondération	Note finale
Formation des seniors Recrutement des seniors Maintien dans l'emploi	10 5 5	Âge	20	
Non-discrimination lors du recrutement Égalité des chances pour la carrière	20 10	Minorités visibles	30	
Recrutement des personnes handicapées Déroulement des carrières	10 10	Handicapés	20	100

3. La notation extra-financière

Le développement de l'ISR (investissement socialement responsable) a fait naître le besoin d'une analyse extra-financière. Les agences de notation extra-financière ont pour mission l'évaluation de la politique sociale, environnementale et de gouvernance des entreprises. On compte, sur le marché français de l'information extra-financière, une dizaine d'agences de notation. Les méthodologies et domaines d'expertise sont propres à chaque agence.

L'analyse extra-financière évalue les engagements, les politiques mises en œuvre et les performances d'une entreprise dans le domaine social, environnemental et de gouvernance à partir de l'information publique disponible sur le développement durable d'une entreprise.

Les agences proposent trois catégories de services :

- Les notations « déclaratives ». L'agence analyse le comportement socialement responsable d'une entreprise sans que celle-ci l'ait sollicitée, pour des investisseurs socialement responsables qui vont acquérir ces informations pour prendre leurs décisions d'investissement.
- Les notations « sollicitées ». L'agence intervient à la demande de l'entreprise pour améliorer son comportement RSE. L'offre d'évaluation porte sur des politiques sociales, sociétales et environnementales.
- Les indices de notation. Les agences élaborent des indices de responsabilité sociale rassemblant les valeurs les mieux notées par ces agences sur un plan social, environnemental et de gouvernance. Ainsi Vigeo a créé l'indice Aspi Euro Zone à partir du Dow Jones Eurostoxx. Vigeo est propriétaire de trois indices de développement durable : l'indice ASPI Eurozone®, l'Ethibel Pioneer Index®, l'Ethibel Excellence Index®.

Deuxième partie

L'emploi

La qualité des politiques de l'emploi est un facteur clé de la performance de l'entreprise. Adapter qualitativement et quantitativement, à court, moyen et long terme, les emplois et les compétences – les femmes et les hommes – est un objectif essentiel de la GRH. Gérer la diversité, valoriser les atouts de chacun, ouvrir des perspectives à tous sont aujourd'hui des objectifs forts d'une politique d'emploi. Les cinq chapitres qui composent cette deuxième partie présentent l'ensemble des facettes de la gestion des emplois et des compétences.

Le chapitre 5 est consacré aux femmes et aux hommes qui constituent les effectifs de l'entreprise (caractéristiques essentielles, diversité des statuts, mouvements et évolutions). Il présente le contexte général de l'emploi en France et en Europe. Il prend en compte l'apparition et le développement de formes différenciées de situations et de contrats de travail en France et dans l'ensemble des pays industrialisés. En 2013, les situations d'emploi particulières concernent près du tiers des 16 millions de salariés en France. Ces phénomènes ont alimenté de multiples réflexions sur leur intégration dans les pratiques des entreprises et les conséquences internes et externes de l'éclatement de la collectivité du travail, de la précarisation des emplois et de la préférence pour la flexibilité externe, notamment sur l'équité interne. Les recherches sur l'implication de ces salariés précaires se développent.

Le chapitre 6 analyse les emplois offerts par les entreprises et leur évolution dans le contexte d'un changement de problématique, passant d'une logique de poste à une logique de compétence.

Le chapitre 7 présente les outils et les politiques mises en œuvre par les entreprises pour adapter les hommes et les emplois à court, moyen et long terme et les situe dans le cadre d'une stratégie de l'emploi, reflet de l'approche de sa responsabilité sociale et sociétale par l'entreprise.

Le chapitre 8 concerne l'acquisition des compétences à travers les politiques et les pratiques de recrutement et d'intégration.

Enfin, le chapitre 9 traite l'ensemble de la gestion de la mobilité et des carrières avec les systèmes d'appréciation, les modalités de gestion des carrières et les départs.

Les femmes et les hommes

Sommaire :

- I. Contexte global de l'emploi
- II. Les femmes et les hommes dans l'entreprise
- III. La différenciation des statuts
- IV. L'évolution des effectifs

P our gérer la diversité, développer les talents, renforcer le capital humain, promouvoir l'égalité professionnelle et éviter toute discrimination, la définition des politiques de l'emploi et la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle reposent sur une bonne connaissance de la population active globale, du marché du travail et de la population employée dans l'entreprise.

Dans ce chapitre sont examinées les principales informations permettant de connaître les hommes qui travaillent dans ou pour l'entreprise, dans leur diversité, et de suivre l'évolution des effectifs.

Les principales caractéristiques et évolutions de la population active et de la structure de l'emploi sont présentées à la section I.

Connaître les effectifs et les principales caractéristiques des salariés de l'entreprise est une première étape (section II).

La recherche de la flexibilité a entraîné une différenciation des liens contractuels et une grande diversité de statuts. La gamme actuelle mise à la disposition de l'entreprise est présentée à la section III.

Les principaux mouvements qui affectent les effectifs et le suivi de la mobilité sont examinés dans la section IV.

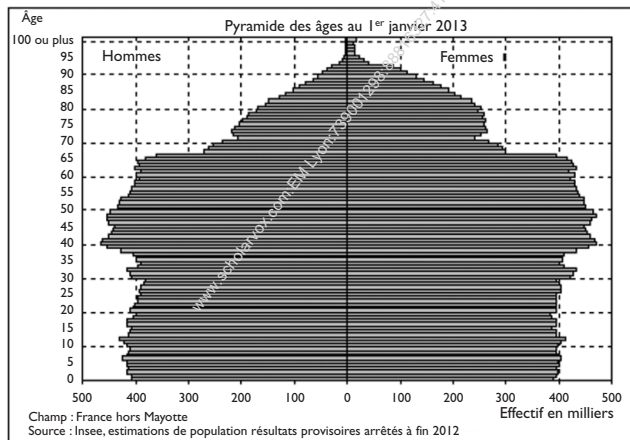
I. Contexte global de l'emploi

Les politiques d'emploi de l'entreprise s'inscrivent dans le contexte de la situation de l'emploi au niveau national et des politiques publiques de l'emploi.

A. Le contexte démographique

La figure présentée ci-dessous donne la pyramide des âges de la population française au 1^{er} janvier 2013. En Europe, les pyramides des âges sont comparables, avec un phénomène « baby-boom » un peu moins marqué et un rétrécissement plus fort de la base du fait d'une fécondité plus faible qu'en France.

Figure 5.1. Pyramide des âges française au 1^{er} janvier 2013



Champ : France hors Mayotte
Source : Insee, estimations de population (résultats provisoires arrêtés à fin 2012)

Cette figure fait ressortir le poids des « baby-boomers » nés à partir de 1946, l'importance numérique des classes d'âge du début des années 1970 et à partir de 1974 l'apparition de classes creuses suivi d'une légère remontée ces dernières années.

Le problème de la relève de génération dans les années 2013-2020 avec des classes d'âge partant en retraite plus nombreuses que celles arrivant sur le marché du travail est un défi important à souligner. Le vieillissement progressif de la population active apparaît inéluctable et l'allongement de la vie professionnelle pose aux DRH des problèmes délicats à résoudre.

Le vieillissement de la population est moindre en France qu'en Europe du fait d'un taux de fécondité élevé : 2,01 en France et 1,5 en Europe en 2010 (821 000 naissances en France en 2010).

Le nombre de naissances atteignait 920 000 en 1972-1974 et a chuté à 750 000 dans les années 1975-1977 puis dans les années 1993-1995. Il est stable au-dessus de 800 000 dans les années 2000.

La comparaison des taux de fécondité européenne en 2011 fait ressortir le niveau élevé en France avec 2 enfants par femmes, seulement dépassé par le taux irlandais (2,05). Les taux sont aux Pays-Bas de 1,76, en Grèce de 1,43, en Espagne de 1,36 (après le krach démographique avec 1,23 en 2000 et la reprise à 1,46 en 2008), au Portugal de 1,35.

B. L'évolution de l'emploi

Les taux d'emploi permettent de suivre l'évolution de l'emploi dans le temps et pour diverses catégories ainsi que de faire des comparaisons internationales.

Le taux d'emploi est le rapport entre les actifs occupés et la population totale des 15-64 ans (classe d'âge considérée par convention comme susceptible de travailler). Le taux peut être calculé pour d'autres classes d'âge (le taux d'emploi des personnes âgées de 55 à 64 ans par exemple) ou selon le genre (le taux d'emploi féminin).

1. Les taux d'emploi en Europe

L'enquête sur les forces de travail de l'Union européenne publiée par Eurostat, l'Office statistique des Communautés européennes, révèle qu'en 2009, 218 millions de personnes âgées de 15 ans ou plus avaient un emploi ou exerçaient une activité professionnelle dans l'UE-27, soit un taux d'emploi de 64,6 % en 2009, contre 62,2 % en 2002, 63,4 % en 2005 et 65,9 % en 2008.

Le taux d'emploi des femmes s'est élevé à 58,6 % en 2009, contre 53,7 % en 2002, 56 % en 2005, et 59,1 % en 2008, tandis que celui des personnes âgées de 55 à 64 ans était de 46 % en 2009, contre 36,9 % en 2002, 42,2 % en 2005 et 45,6 % en 2008.

En 2009, le taux d'emploi des personnes âgées de 15 à 64 ans était supérieur à 70 % au Danemark (75 %), aux Pays-Bas (77 %), en Suède (72,1 %), au Royaume-Uni (71,5 %) et en Autriche (71,2 %). Il était inférieur à 60 % en Pologne (59,5 %), à Malte (54,8 %), en Hongrie (55,3 %), en Italie (57,4 %), en Bulgarie (58,6 %), en Roumanie (58,8 %) et en Slovaquie (59,4 %).

En 2009, les taux d'emploi féminin les plus élevés ont été observés au Danemark (73,1 %), en Suède (70,2 %), aux Pays-Bas (71,6 %), et en Finlande (67,5 %), et les taux les plus faibles à Malte (37,9 %), en Italie (46,3 %), en Grèce (48,9 %) et en Hongrie (49,9 %). L'écart le plus important entre les taux d'emploi masculin et féminin a été relevé à Malte (34 points de pourcentage), suivie de la Grèce (25 points) et de l'Italie (22 points). À l'opposé, c'est en Lettonie et en Lituanie que le taux masculin est égal ou inférieur au taux féminin.

Le taux d'emploi des personnes âgées de 55 à 64 ans était le plus haut en Suède (70 %), au Danemark (57,2 %) et en Estonie (60,4 %), et le plus bas en Pologne (32,3 %), à Malte (28 %) et en Italie (22 %).

L'écart entre les hommes et les femmes en matière d'emploi continue de se réduire. Le taux d'emploi féminin a connu une hausse de 3,5 points entre 2002 et 2009, pour atteindre 58,6 % des femmes âgées de 15 à 64 ans.

Le taux d'activité des 15-64 ans a progressé en France de 67,3 % (1993) à 70,2 % (2007), en Espagne de 58,4 % à 71,6 %, de 70,6 % à 76 % en Allemagne et de 67,9 % à 78,5 % aux Pays-Bas.

Les taux d'emploi à temps partiel font ressortir la diversité des réalités de l'emploi au sein de l'Europe des 27. Entre 2002 et 2009, il est passé de 15,7 % à 18,1 % avec des taux de 47,7 % aux Pays-Bas, 26 % en Suède, 25,4 % en Allemagne, au Danemark (25 %) et des taux faibles en Bulgarie (2,1 %), en Slovaquie (3,4 %) et en Hongrie (5,2 %).

Les travailleurs à temps partiel représentent 18,6 % de l'emploi total dans l'Union européenne à 27. Ce sont essentiellement les femmes qui travaillent à temps partiel (31,6 % de l'emploi total féminin contre 8,1 % pour les hommes) avec de grands écarts entre les pays. Si le travail féminin à temps partiel est peu fréquent en Bulgarie et en Slovaquie, il est très important aux Pays-Bas et en Allemagne. En France, le travail à temps partiel féminin est proche du niveau de l'Union européenne

à 27 (29 % de l'emploi total féminin). En Roumanie, le recours au travail à temps partiel (10 % de l'emploi total) est aussi fréquent chez les hommes que chez les femmes.

Selon Eurostat (extraction du 27 juillet 2012), c'est aux Pays-Bas que le temps partiel est le plus développé, atteignant 48,5 % avec un pic à 76,5 % pour les femmes. Le taux est également élevé au Royaume-Uni (25,5 % et 42,5 % pour les femmes), en Suède (24,7 % et 38,7 %), au Danemark (25,1 % et 37 %), en Belgique (24,7 % et 43 %), en Allemagne (27,5 % et 45,1 %) et en Autriche (24,3 % et 43,4 %). C'est au Danemark (14 %) et en Suède (12 %) que le taux de temps partiel masculin est le plus élevé.

2. Les salariés en France

La population active française est de 28 millions de personnes en 2011. Elle a progressé de 1,8 million et progressera jusqu'en 2015 pour atteindre 28,5 millions.

La population active occupée est de 25 millions.

La répartition de la population active selon les classes d'âge en 2010 est la suivante :

- 15/24 8,8 %
- 25/39 37,3 %
- 40/49 28,4 %
- 50/54 13,1 %
- 55/59 9,6 %
- 60/64 2,8 %

On constate que, du fait de la baisse de la démographie des années 1970, la classe des 40-54 ans (41,5 %) est plus nombreuse que celle des 25-39 (37,3 %).

Le taux de chômage constitue un problème récurrent en France : il a été continûment supérieur à 8 % depuis plus de 30 ans ; il avoisine les 10 % depuis l'an 2000.

Tableau 5.1. Temps partiel et durée du travail hebdomadaire dans l'Union européenne

2009					
	Travailleurs à temps partiel en % de l'emploi total			Durée (I)	
	Ensemble (en %)	Hommes (en %)	Femmes (en %)	Salariés (en heures)	Non-salariés (en heures)
Allemagne	26,1	9,7	45,3	40,6	51
Autriche	24,6	8,7	42,9	42,1	54,6
Belgique	23,4	8,6	41,5	39,1	55,4
Bulgarie	2,3	2	2,7	41,3	45,5
Chypre	8,4	5,2	12,5	40,8	48,8
Danemark	26	15,3	37,9	37,7	47,9
Espagne	12,8	4,9	23	40,5	48,3

2009					
	Travailleurs à temps partiel en % de l'emploi total			Durée (1)	
	Ensemble (en %)	Hommes (en %)	Femmes (en %)	Salariés (en heures)	Non-salariés (en heures)
Estonie	10,5	7	13,8	40,6	43,5
Finlande	14	9,2	19	39	47,8
France	17,3	6	29,8	39,4	53,5
Grèce	6	3,2	10,4	40,7	49,8
Hongrie	5,6	3,9	7,5	40,5	43
Irlande	21,2	10,5	33,8	38,3	48
Italie	14,3	5,1	27,9	39	45,9
Lettonie	8,9	7,5	10,2	40,8	42,9
Lituanie	8,3	7	9,5	39,7	41,5
Luxembourg	18,2	5,6	35,1	40,1	51,5
Malte	11,3	5,1	23,6	40,4	46,5
Pays-Bas	48,3	24,9	75,8	38,9	51
Pologne	8,4	5,8	11,6	41	47,9
Portugal	11,6	7,5	16,4	40,2	46,9
République tchèque	5,5	2,8	9,2	41,3	49,2
Roumanie	9,8	9,1	10,6	41,2	40
Royaume-Uni	26,1	11,8	42,5	42,2	46,4
Slovaquie	3,6	2,7	4,7	40,6	45,6
Slovénie	10,6	8,4	13,2	41,1	48,2
Suède	27	14,2	41,2	39,9	48,9
Union européenne à 27	18,8	8,3	31,5	40,4	48,2

(1) : nombre d'heures travaillées par semaine, y compris les heures supplémentaires de l'ensemble des personnes en emploi à temps plein.

Source : Eurostat.

La population active occupée française est composée de salariés (69,5%), d'agents publics (16,6%) et de travailleurs non salariés (13,9%).

Les trois fonctions publiques (État, territoriale et hospitalière) emploient cinq millions de personnes hors emploi aidé. Entre 1982 et 2012, l'emploi public a augmenté de 25%. 81% des agents sont titulaires.

L'emploi salarié dans le secteur concurrentiel se répartit ainsi :

Tableau 5.2. L'emploi salarié dans le secteur concurrentiel

Secteurs d'activité (en milliers) Données CVS	1997	2001	2007	2009	2013
	31 mars	31 décembre	31 mars	31 mars	31 mars
Industrie	4 075,3	4 162,5	3 706	3 553	3 224
Construction	1 126,6	1 266,7	1 417	1 475	1 416
Tertiaire	8 144,5	9 989,5	10 670	10 667	1 299
Ensemble des secteurs	13 346,4	15 418,7	15 794	15 696	15 940

Source : INSEE, n° 112, 16 mai 2013.

Au premier semestre 2011, l'emploi salarié compte 18 millions de salariés dont 2 millions travaillent dans le secteur non marchand privé.

En 2011, le taux d'emploi des 15-64 ans est de 64,2%. Le taux d'emploi des 55-59 ans est de 69% (2011) et de 20% pour les 60-64 ans. La proportion d'emploi à temps partiel dans l'emploi total est de 17,6% (6,5% pour les hommes et 29% pour les femmes). La proportion de salariés sous contrat à durée déterminée est de 13,5%.

3. Sous-emploi et travail dissimulé

Le taux de sous-emploi correspond au pourcentage de la population active non occupée ou occupée mais souhaitant travailler davantage (salariés à temps partiel souhaitant effectuer plus d'heures ou travailler à temps plein).

Le sous-emploi est composé :

- des demandeurs d'emploi ;
- des chômeurs dispensés de recherche d'emploi ;
- des bénéficiaires d'un dispositif en faveur de l'emploi ;
- des travailleurs à temps partiel non choisis.

Il est évalué à environ 5 millions de personnes en France.

Enfin, il faut noter l'importance du travail au noir, non déclaré. Selon les estimations de Bruxelles, ce type de travail, défini comme toute activité rémunérée de nature légale mais non déclarée aux pouvoirs publics, concerne 10 à 28 millions de personnes dans l'Union européenne, une activité qui représente entre 7% et 16% du PIB des Quinze et entre 7% et 19% de l'emploi déclaré.

Cette économie occulte est surtout développée dans les pays du sud de l'Union et en Belgique. Elle représente en effet 29 à 35% du PIB grec, 20 à 26% du PIB italien, 10 à 23% du PIB espagnol et 12 à 21% du PIB belge. Au Danemark, elle représente 3 à 7% du PIB, 4 à 14% en Allemagne et en France, 5 à 10% en Irlande, 5 à 14% aux Pays-Bas, 4 à 7% en Autriche et en Suède, 2 à 4% en Finlande et 7 à 13% au Royaume-Uni.

Le travail au noir touche plus particulièrement certaines activités : les travaux publics, l'agriculture, le commerce de détail, la restauration, les services domestiques mais aussi les industries de transformation et les services commerciaux. Selon l'étude de la Commission européenne, il se développe en outre, depuis peu, dans les secteurs novateurs comme l'informatique, où il touche surtout les travailleurs indépendants.

Les efforts déployés au niveau européen pour l'harmonisation des politiques nationales de l'emploi devraient favoriser la convergence des principaux indicateurs entre pays européens.

II. Les femmes et les hommes dans l'entreprise

La connaissance du personnel employé dans l'entreprise constitue un préalable à la mise en place d'une politique de l'emploi.

Il faut tout d'abord définir ce qu'est l'« effectif » de l'entreprise et quelles différentes acceptions du terme sont utilisées : effectif habituel, effectif inscrit, permanent, fiscal, instantané et moyen, effectif payé, présent et au travail par exemple (§ A).

La connaissance de la structure des effectifs en fonction de diverses caractéristiques (âge, qualification, ancienneté, sexe, niveau de formation...) est également essentielle (§ B, C, D). L'importance de l'encadrement dans les politiques de gestion des ressources humaines justifie une attention spécifique (§ E).

A. La notion d'effectif

Le terme *effectif* est d'un emploi délicat car il recouvre des réalités différentes. L'effectif se compose des salariés liés à l'employeur par un contrat de travail, quels qu'en soient la forme, la durée, le caractère permanent ou à temps partiel, même si l'exécution du contrat est suspendue. Aussi est-il nécessaire de compléter le terme *effectif* d'un ou de plusieurs qualificatifs permettant de le définir. Du fait des mouvements de personnel (embauches et départs) ainsi que des changements dans l'exécution du contrat de travail, il est également utile de préciser le moment de la mesure de l'effectif et la période concernée. Enfin, pour déterminer certains seuils légaux d'effectifs, des travailleurs non liés par un contrat de travail peuvent être pris en compte.

1. L'effectif habituel

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

- l'élection des délégués du personnel dans tous les établissements où sont occupés habituellement plus de dix salariés ;
- l'institution de comités d'entreprise et l'exercice du droit syndical dans les entreprises employant au moins 50 salariés ;
- l'établissement d'un bilan social lorsque l'effectif habituel de l'entreprise est au moins de 300 salariés.

La définition de l'effectif habituel revêt donc une grande importance dans l'application de la réglementation sociale.

L'effectif à prendre en compte se compose des salariés permanents sous contrat à durée indéterminée travaillant à temps plein, y compris les salariés en période d'essai ou de préavis, les

VRP exclusifs, les travailleurs à domicile, les salariés dont le contrat est suspendu... Les salariés sous contrat intermittent, les travailleurs intérimaires, les stagiaires étrangers sont pris en compte au prorata de leur temps de présence. Les travailleurs à temps partiel sont pris en compte au prorata de l'horaire inscrit dans leur contrat de travail. Les apprentis sont exclus de l'effectif.

2. Effectifs inscrit, permanent et fiscal

L'*effectif inscrit* regroupe les salariés figurant sur le registre du personnel. Ce registre, obligatoire, regroupe notamment les documents relatifs aux entrées et sorties du personnel, engagements, licenciements, démissions, expiration des contrats à durée déterminée. Il contient pour chaque personne intéressée les nom, prénoms, nationalité, date de naissance, sexe, emploi et qualification, dates d'entrée et de sortie, éventuellement autorisations d'embauchage ou de licenciement. Il contient un certain nombre de mentions obligatoires pour les différentes catégories de travailleurs sous statut légal particulier.

Il faut distinguer l'effectif inscrit instantané, saisi à un instant donné, et l'effectif moyen calculé sur une certaine période.

Ainsi, dans l'entreprise X, le registre du personnel consulté le 1^{er} janvier 2012 contient sur les salariés inscrits au 1^{er} janvier 2011 ou embauchés depuis les informations présentées dans le tableau ci-après. L'entreprise X n'a, en 2011, employé que des agents à plein temps titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée.

NOMS	Date d'entrée	Date de sortie
Basile	1-1-2003	
Geneviève	1-6-2003	
Édouard	1-1-2003	
Raymond	1-10-2003	30-6-2011
Lucien	1-6-2004	
Alix	1-8-2004	
Guillaume	1-6-2005	31-7-2011
Paulin	1-1-2006	
Aïcha	1-1-2007	
Nina	1-6-2008	31-10-2011
Rémy	1-2-2011	
Marcel	1-6-2011	30-9-2011
Roseline	1-6-2011	
Marius	1-9-2011	31-10-2011
Sébastien	1-10-2011	
Mohamed	1-10-2011	

L'effectif inscrit au 1^{er} janvier 2011 est de dix personnes, c'est l'*effectif initial*. L'effectif inscrit au 31 décembre 2011 est de onze personnes. L'effectif moyen inscrit pour l'année 2011 peut être calculé de deux manières : en faisant la moyenne des effectifs inscrits à chaque fin de mois ou, plus grossièrement, en prenant la moyenne entre l'effectif inscrit au 1^{er} janvier 2011 et celui inscrit au 31 décembre 2011. Dans l'exemple, le calcul fait apparaître des chiffres assez éloignés : 11,5 (effectif mensuel moyen) et 10,5 (effectif annuel moyen). L'écart provient essentiellement du regroupement des départs au cours du second semestre.

L'*effectif permanent* se compose des salariés titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée inscrits à l'effectif pendant toute l'année considérée. L'effectif permanent 2011 de l'entreprise X s'élève donc à sept personnes (Basile, Geneviève, Édouard, Lucien, Alix, Paulin et Aïcha).

En effet :

**effectif permanent : effectif initial – départs – contrats à durée déterminée
– contrats à temps partiel**

(Cette définition est donnée par les textes sur le bilan social.)

L'effectif permanent regroupe les personnes qui faisaient partie du personnel au début de l'exercice, à temps plein et par contrat à durée indéterminée, et qui en font toujours partie au dernier jour de l'exercice sans avoir quitté l'entreprise et y être rentrées ensuite.

L'*effectif fiscal* regroupe tous ceux qui ont figuré peu ou prou à l'effectif et qui, de ce fait, ont perçu de l'entreprise une rémunération au titre de l'exercice. En 2011, l'effectif fiscal de l'entreprise X s'élève à 16 personnes, dont 7 appartiennent à l'effectif permanent et 9 n'ont été inscrites que pendant une partie de l'année. Les 16 personnes sont inscrites sur la déclaration nominative des salariés (DADS), commune aux impôts et à la Sécurité sociale.

effectif fiscal = effectif initial + entrées de l'exercice

L'effectif fiscal regroupe aussi bien les titulaires de contrats à durée indéterminée à plein temps que les temps partiels, les contrats à durée déterminée, les vacataires, les saisonniers... dès lors qu'ils ont perçu une rémunération pendant l'année. N'en font donc pas partie tous ceux qui, titulaires d'un contrat de travail, n'ont, du fait de sa suspension, perçu durant l'exercice aucune rémunération.

3. Effectif payé, effectif présent et effectif au travail

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

Ainsi, au 31 décembre 2011, dans l'entreprise X, Sébastien et Alix étaient en congé maladie. La suspension du contrat de travail pour maladie dispense l'employeur de verser une rémunération, sauf clauses conventionnelles ou usage. Les conventions collectives prévoient, en règle générale, une indemnisation des absences pour cause de maladie subordonnée à une condition d'ancienneté dans l'entreprise (un an, dans de nombreux cas).

Supposons que l'entreprise X relève d'une convention collective prévoyant une ancienneté d'un an pour l'indemnisation. Dans ce cas, au 31 décembre 2011, l'effectif payé s'élève à dix personnes.

$$\text{effectif permanent} = \text{effectif inscrit} - \text{effectif non payé}$$

Seul Sébastien, dont l'ancienneté n'est pas suffisante, ne reçoit pas de rémunération pendant le congé maladie. Alix, dont l'ancienneté dépasse un an, continue à percevoir sa rémunération et fait partie, au 31 décembre, de l'effectif payé.

Au 31 décembre 2011, une partie du personnel de l'entreprise X se trouve au travail, une autre partie en congé maladie, payé ou non, et certains enfin prennent à ce moment une partie de leurs congés payés annuels.

C'est le cas d'Édouard et de Lucien, qui ne sont donc pas au travail à cette date.

L'effectif au travail s'élève donc, au 31 décembre 2011, à sept personnes: Basile, Geneviève, Paulin, Aïcha, Rémy, Roseline et Mohamed. La notion de *travail effectif* est importante. Elle désigne toute période de travail effectué dans l'entreprise et intervient notamment pour calculer les droits à congé. Sont assimilés par la loi à un temps de travail effectif, et donc intégrés dans le temps de présence, notamment:

- la période de congés payés;
- la suspension du contrat par suite d'accident de travail (un an);
- les congés de formation, d'éducation ouvrière...;
- les congés pour événements familiaux.

Édouard et Lucien, en congés payés, font donc partie, au 31 décembre, de l'*effectif présent*, qui s'élève à 9 personnes (7 + 2).

Alix, en congé maladie, est cependant rémunérée. Elle fait partie de l'*effectif payé*. L'effectif payé au 31 décembre est donc de 10 personnes (9 + 1).

Sébastien, en congé maladie, non rémunéré, fait partie de l'*effectif inscrit*, bien que son contrat soit suspendu. L'effectif inscrit est donc de 11 personnes (10 + 1).

B. La structure de l'emploi

La connaissance des diverses caractéristiques de la population est essentielle pour la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle de l'emploi et pour une gestion de la diversité excluant toute discrimination prohibée. Les caractéristiques à prendre en compte sont nombreuses. Le bilan social de l'entreprise en retient cinq dans la rubrique «effectifs»: âge, sexe, ancienneté, qualification, nationalité. D'autres caractéristiques peuvent également être retenues: formation initiale, situation de famille, etc. La lutte contre les discriminations et pour l'égalité des chances conduit à examiner d'autres caractéristiques. La loi «Informatique et libertés» du 6 août 2004 a renforcé la protection des données à caractère personnel et les conditions de licéité des traitements.

1. La pyramide des âges

À partir du registre du personnel, qui comporte la date de naissance de chacun des salariés inscrits à l'effectif, il est possible de construire la pyramide des âges du personnel inscrit à une date donnée. Cette pyramide peut être établie de façon plus ou moins détaillée selon la finesse des

classes d'âge retenues. Elle peut être fournie pour l'effectif global ou pour chaque sexe, chaque catégorie socioprofessionnelle...

L'analyse d'une pyramide des âges présente un grand intérêt pour le gestionnaire des ressources humaines. L'âge a un impact important sur les comportements professionnels. La pyramide des âges permet également de faire des projections dans le temps, de visualiser les départs à la retraite. Le paragraphe C est consacré à la pyramide des âges.

2. La répartition par genre

Elle présente également un intérêt certain du fait de l'importance de l'objectif d'égalité professionnelle et de la réglementation relative au travail féminin et à l'égalité professionnelle.

3. La répartition selon la nationalité

Elle est également intéressante. Depuis quelques années, la population active étrangère se réduit et se modifie. Selon une enquête du ministère du Travail, les salariés étrangers actifs représentaient 5,6 % de l'ensemble des actifs en 2008. Le tableau ci-dessous montre leur répartition.

Tableau 5.3. Étrangers actifs selon la catégorie socioprofessionnelle et le sexe (en milliers)

Année 2008						
	Hommes	Hommes (1) (en %)	Femmes	Femmes (1) (en %)	Total	Total (1) (en %)
Agriculteurs exploitants	e	e	e	e	e	e
Artisans, commerçants, chefs d'entreprise	90	7,8	22	4,4	112	6,8
Cadres, professions intellectuelles supérieures	90	3,4	67	4,0	157	3,6
Professions intermédiaires	111	3,4	75	2,3	186	2,9
Employés	107	5,5	346	5,5	453	5,5
Ouvriers	494	9,4	128	10,0	622	9,5
Chômeurs n'ayant jamais travaillé et catégorie socioprofessionnelle indéterminée	e	e	e	e	e	e
Total	907	6,2	663	5,0	1 569	5,6

e: estimations.

(1): pourcentage calculé par rapport à l'effectif total (Français + étrangers) de la catégorie.

Note: résultats en moyenne annuelle.

Champ: France métropolitaine, population des ménages, actifs de 15 ans ou plus.

Source: Insee, enquête Emploi.

La part des femmes monte progressivement (22 % des salariés étrangers). C'est le secteur tertiaire qui emploie désormais le plus d'étrangers (39 % devant l'industrie avec 35 %). Les trois quarts des salariés étrangers sont des ouvriers majoritairement non qualifiés, mais la part des professions intermédiaires et des cadres augmente sensiblement.

L'OFIL (Office national de l'immigration et de l'intégration) publie des dossiers qui apportent de nombreux enseignements concernant les flux migratoires. Désormais, l'immigration de salariés permanents présente les caractéristiques suivantes :

- près de la moitié du flux annuel se compose de travailleurs de la CEE bénéficiant des dispositions communautaires sur la libre circulation des travailleurs ;
- près du tiers des nouveaux travailleurs étrangers permanents actifs est constitué de femmes ;
- près du tiers des nouveaux travailleurs étrangers permanents actifs appartient à la catégorie des « cadres et techniciens », traduisant ainsi une augmentation du degré de qualification des nouveaux immigrés ;
- les deux tiers des nouveaux actifs étrangers sont employés dans le secteur tertiaire, le quart dans le secteur secondaire.

Par ailleurs, l'immigration saisonnière décroît, depuis ces dernières années, à un rythme soutenu.

Il y a trente ans et plus, la présence de salariés étrangers était concentrée dans les bas niveaux de qualification, dans les postes pénibles et peu rémunérés, refusés à l'époque par les Français. Une forte proportion d'étrangers signifiait des emplois difficiles à pourvoir, insuffisamment attractifs pour des autochtones. Avec l'arrêt de l'immigration de travail dans les années 1970, la proportion d'étrangers dans les postes s'est réduite. Les pénuries actuelles conduisent à revenir à des mesures d'immigration de travail pour des postes peu qualifiés non pourvus.

Cependant, l'emploi de travailleurs étrangers répond aussi à un objectif de diversité. Il est intéressant d'observer la proportion d'étrangers dans les postes d'encadrement dans les entreprises les plus ouvertes à l'international. De même, les centres de recherche ont des pourcentages de chercheurs étrangers élevés. Dans les groupes internationaux, les politiques de mobilité internationale se traduisent par l'augmentation des « impatriés » (salariés étrangers venant de filiales) et des « internationaux ».

L'obligation légale de non-discrimination en fonction de la nationalité nécessite un suivi spécifique de la population étrangère et des audits réguliers de non-discrimination.

Dans le contexte de l'eupéanisation et de l'internationalisation des entreprises, la présence d'un nombre significatif d'étrangers, en particulier européens, au sein de l'encadrement, est considérée comme un atout.

Il apparaît utile de suivre le « métissage » de l'encadrement et le brassage culturel à travers l'évolution de quelques ratios significatifs : part des ressortissants de l'Union européenne parmi les cadres recrutés, part des Européens parmi les cadres...

4. La pyramide des anciennetés

Elle présente d'autant plus d'intérêt que l'ancienneté influe sur les aspirations et le comportement professionnel du salarié, d'une part, et sur son statut dans l'entreprise, d'autre part. Des avantages sociaux spécifiques peuvent exister en fonction de l'ancienneté : congés payés, primes...

La lecture d'une pyramide fait ressortir les grandes périodes d'embauche et leur caractère irrégulier, non programmé. Cette irrégularité reste visible pendant les quarante dernières années.

Très souvent, les pyramides des anciennetés des entreprises françaises traduisent l'absence de régularité des politiques de recrutement et laissent prévoir des difficultés dans la gestion des carrières.

Ainsi, les recrutements massifs de jeunes diplômés entre 1987 et 1990 ont été suivis d'un ralentissement, voire d'un arrêt, entre 1991 et 1995, d'une reprise depuis avec une accélération à partir de 1998, d'un nouveau ralentissement à partir de 2002, d'une nouvelle reprise entre 2005 et 2007, d'une chute au cours de la crise de 2008-2010 et d'une reprise en 2011 interrompue en 2012. Il y a donc fin 2012 un creux pour ceux ayant 1 à 5 ans d'ancienneté, une bosse pour ceux ayant 6 à 8 ans, 11 à 14 ans et 22 à 24 ans, et un creux pour ceux ayant 15 à 21 ans dans un grand nombre de pyramides. La gestion de ces jeunes cadres apparaît aujourd'hui délicate.

De même, l'impact du fort renouvellement en 1982-1983 du fait de « contrats de solidarité » se traduit très souvent par une hausse de ceux ayant 30 ans d'ancienneté au 31 décembre 2012 et un creux pour ceux qui ont 26 à 28 ans du fait de l'arrêt des recrutements qui a suivi. Toutes ces irrégularités sont source de problèmes de GRH.

L'analyse de la pyramide des anciennetés est indissociable de celle de la pyramide des âges.

Le pourcentage de salariés ayant une ancienneté limitée permet d'analyser les taux de démission. En effet, les départs volontaires sont surtout nombreux chez les salariés ayant moins de 4 à 8 ans d'ancienneté.

5. La structure de qualification

C'est une caractéristique essentielle de l'entreprise. Dans le bilan social, deux structures de qualification sont fournies. Une structure détaillée en trois ou quatre postes minimum est utilisée pour ventiler un grand nombre d'informations, notamment celles relatives aux caractéristiques précédentes (âge, ancienneté, sexe, nationalité...). Une structure de qualification détaillée en cinq ou six postes minimum est également requise. Elle est notamment utilisée pour les informations relatives aux rémunérations.

Les arrêtés précisent : « Il est souhaitable de faire référence à la classification de la convention collective, de l'accord d'entreprise et aux pratiques habituellement retenues dans l'entreprise. »

À titre d'exemple, la structure de qualification suivante a été retenue, pour son bilan social, par une usine, établissement appartenant à un grand groupe industriel. On note l'importance numérique du personnel ouvrier (83 %) et le faible poids de l'encadrement (moins de 2 %). La distinction des ouvriers selon le coefficient (+ ou - de 170) renvoie à la convention collective de la métallurgie.

Cadres	A. Maît. prod.	A. Maît. emp.	Ouvriers \geq 170	Ouvriers $<$ 170	Total
14	57	76	324	477	948

Selon l'INSEE (*Première*, n° 1250, juillet 2009), un salarié sur cinq était non qualifié en 2007. La part de l'emploi non qualifié dans l'emploi salarié total est passée de 33 % en 1984 à 29 % en 2000 et est stable depuis. Dans les années 1990, l'emploi non qualifié avait augmenté. En effet, si les ouvriers non qualifiés ont subi des pertes d'emploi, les effectifs d'employés non qualifiés n'ont cessé d'augmenter. En mars 2007, on compte 32 % de non-qualifiés dans le tertiaire, 23 % dans l'industrie

et 20 % dans la construction. En 1984, les emplois non qualifiés se partageaient également entre hommes et femmes. En 2007, les femmes occupent 58 % de ces emplois.

On rappelle ci-dessous la définition des différents niveaux de formation :

- NIVEAU VI: sorties du premier cycle du second degré (6^e, 5^e, 4^e) et des formations préprofessionnelles en un an (CEP, CPPN et CPA) ;
- NIVEAU V BIS: sorties de 3^e et des classes du second cycle court avant l'année terminale (dans les résultats présentés ici pour l'an 2000, le niveau VI inclut le niveau V bis) ;
- NIVEAU V: sorties de l'année terminale des cycles courts professionnels et abandon de la scolarité du second cycle long avant la classe terminale ;
- NIVEAU IV: sorties des classes terminales du second cycle long et abandon des scolarisations post-baccalauréat avant d'atteindre le niveau III ;
- NIVEAU III: sorties avec un diplôme de niveau bac + 2 ans (DUT, BTS, instituteurs, DEUG, écoles des formations sanitaires ou sociales...);
- NIVEAU II + I: sorties avec un diplôme de second ou troisième cycle universitaire, ou un diplôme de grande école.

La population cadre est examinée plus loin (§ E).

6. Le croisement des caractéristiques

L'analyse passe par le croisement des caractéristiques : structure de qualification par sexe et par âge, pyramide des âges de chaque niveau de qualification...

Dans le cadre de la lutte contre les discriminations et pour l'égalité des chances, le croisement de la structure des qualifications avec le genre est largement utilisé. Si des écarts entre les proportions des femmes et des hommes apparaissent aux différents niveaux de qualification, des actions pour l'égalité professionnelle doivent être entreprises avec des objectifs d'équilibrage des taux de féminisation lorsqu'on s'élève dans la structure de qualification.

Le croisement des âges et des anciennetés sur deux axes fait apparaître des nuages de points. En faisant ressortir par des couleurs différentes les points correspondant aux femmes et aux hommes, on peut faire apparaître des différences intéressantes à analyser.

7. Autres caractéristiques

Le registre du personnel n'est tenu de comporter que les informations ci-dessus qui sont reprises dans le bilan social.

Cependant, les entreprises disposent de fichiers plus riches, notamment sur le niveau de formation à l'entrée, la situation de famille, voire l'expérience professionnelle antérieure. Ces informations présentent un grand intérêt pour la connaissance de la population employée dans l'entreprise. Ainsi, l'évolution du niveau moyen de formation des nouveaux embauchés et son incidence sur la structure de qualification de la population sont l'une des caractéristiques importantes à prendre en compte et à comparer avec les tendances nationales.

D'autres informations, plus qualitatives (appréciations, souhaits...), sont nécessaires pour connaître le potentiel disponible. Les SIRH et les intranet emploi permettent aujourd'hui de recueillir et de traiter un très grand nombre de données sur les salariés dans l'entreprise.

De nombreux écrans personnalisables sont disponibles pour chaque salarié. Outre l'état civil et les données administratives, ils permettent de suivre tous les historiques en détail : historique professionnel, rémunérations, formation, entretiens d'évaluation, orientations choisies, objectif à atteindre, souhaits, hypothèses d'évolution et de remplacement¹.

L'accès aux informations pertinentes permet de prendre des décisions personnalisées. Le partage de ces informations rend possible aussi le partage des décisions et l'implication de la hiérarchie.

C. Les pyramides des âges

L'analyse de sa pyramide des âges est un préalable à la connaissance d'une entreprise.

1. Exemple 1 : une pyramide vieillissante

Un exemple est extrait du bilan social d'une entreprise industrielle où une répartition par année a été adoptée. La pyramide est inversée. La base est très peu nombreuse. Les générations de 25 à 34 ans s'élèvent à 15 agents en moyenne, celles de 35 à 44 ans à environ 48 agents, celles de 45 à 54 ans à 93 agents et les plus nombreuses, 55 à 60 ans, à 132 agents.

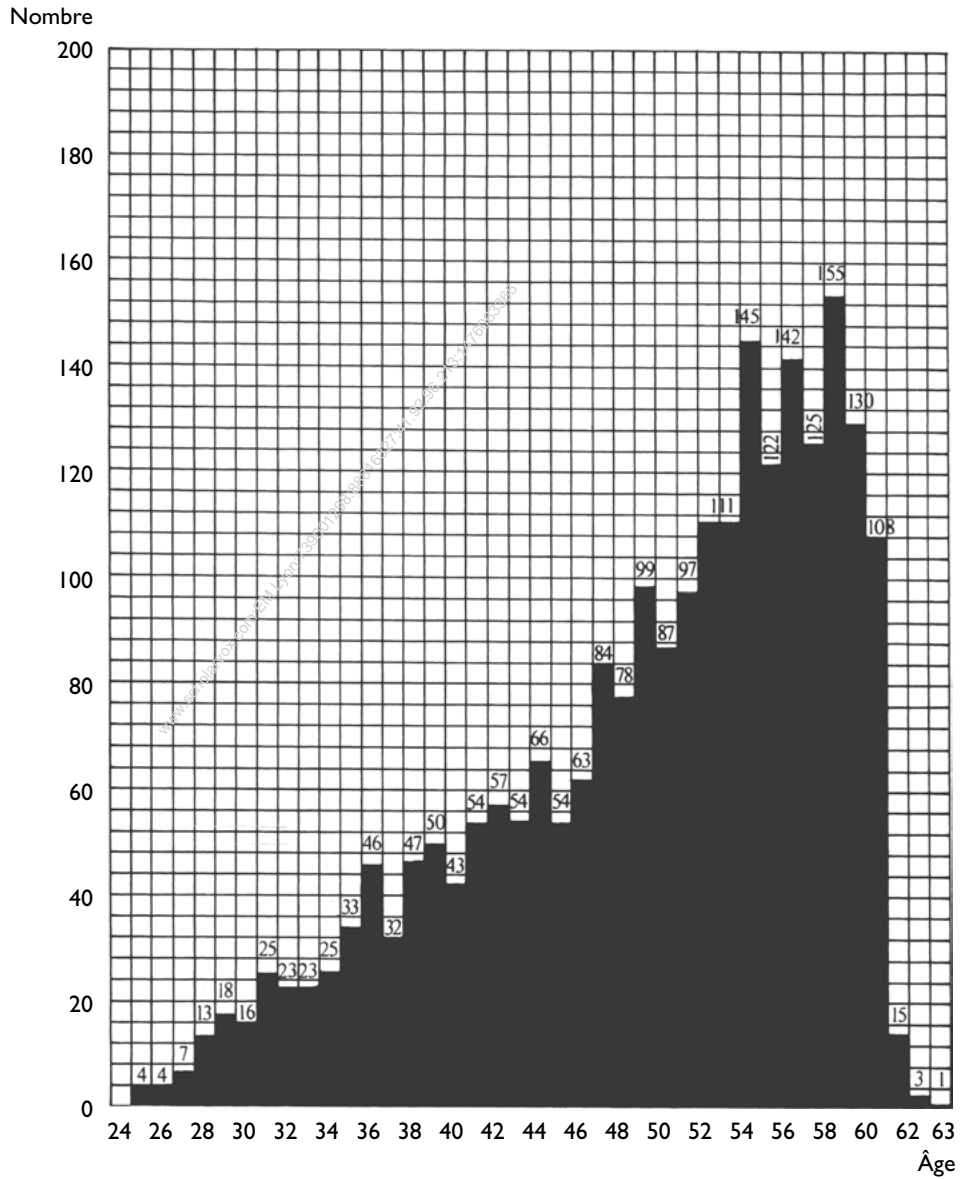
Dans une telle situation, l'intention de départ à la retraite des salariés remplissant toutes les conditions pour bénéficier d'une pension à taux plein devient un élément essentiel pour prévoir le rythme et l'ampleur des départs.

Les principaux risques liés à cette pyramide en forme de « champignon » sont :

- le coût salarial (les salaires sont souvent liés à l'âge) ;
- le transfert des compétences aux nouveaux recrutés pour assurer la relève ;
- l'obsolescence des compétences des seniors qui resteront plus longtemps dans l'entreprise.

1. J.-M. PERETTI, *La Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur*, Éditions Liaisons, 1993.

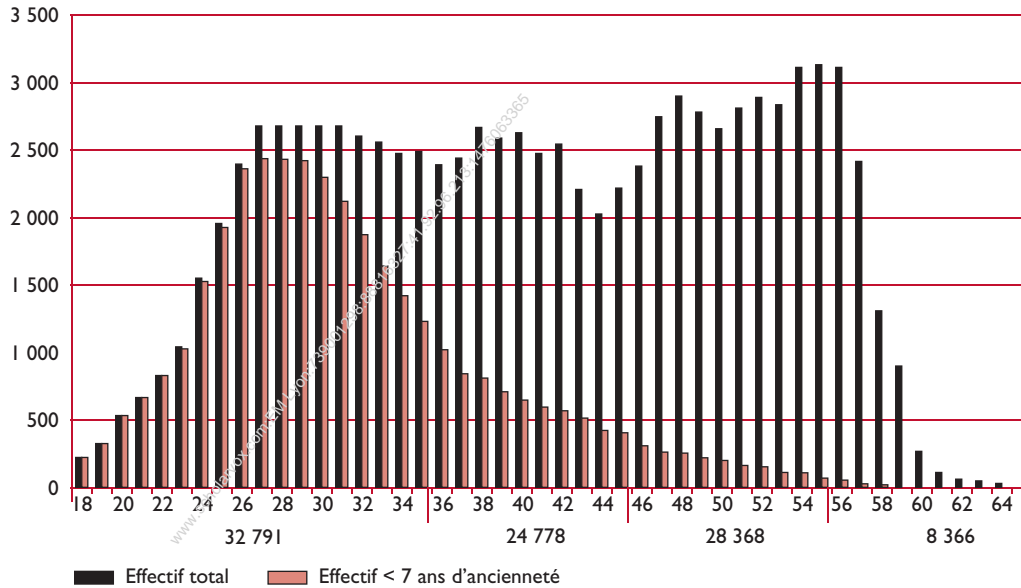
Figure 5.2. Pyramide des âges dont l'âge moyen est 49 ans, 3 mois, 28 jours



2. Exemple 2 : une pyramide rajeunie

Le rapport social 2006 de PSA Peugeot-Citroën présente une pyramide rajeunie du fait du nombre de recrutements effectués depuis la fin des années 1990.

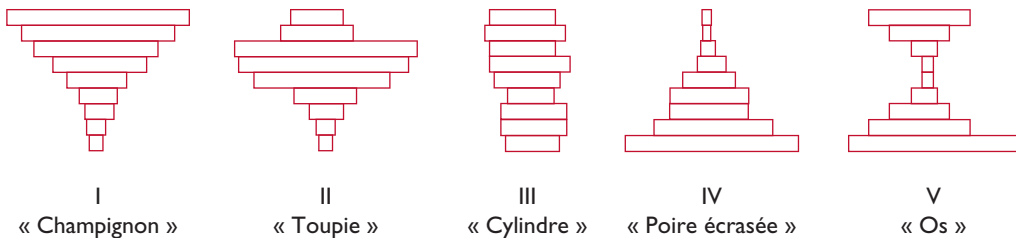
Figure 5.3 Pyramide des âges – Division automobile France



Le croisement entre la pyramide des âges et le critère ancienneté (plus ou moins de 7 ans d'ancienneté) fait ressortir l'évolution de la politique d'emploi de l'entreprise.

3. Typologie des pyramides

Cinq types de pyramide peuvent être considérés :



Chaque type de pyramide présente des avantages et des risques à apprécier en fonction de l'activité, des perspectives et des autres caractéristiques individuelles.

La pyramide en forme de « champignon » (type I, accentué) permettra des évolutions rapides (possibilité de départs nombreux non remplacés en cas de fermeture ou de réduction d'effectif ou remplacés en cas de mutations technologiques), mais non une évolution régulière (population difficile à former).

La pyramide en forme de « poire écrasée » (type IV, accentué) pose des problèmes de gestion de carrières. Si un rythme élevé de départs ne permet pas de renouveler les classes d'âge les plus jeunes, la pyramide peut prendre la forme, déséquilibrée, de « toupie ».

L'analyse de la pyramide apporte de multiples pistes de réflexion sur la culture, les possibilités de politiques dynamiques de l'emploi, les départs possibles.

D. Le genre

L'objectif d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est un axe important des politiques d'emploi.

1. Le cadre réglementaire

Le droit du travail est né avec la loi du 2 novembre 1892 dont l'objectif était de protéger la santé, la moralité et la vie familiale des femmes et des enfants. Dans ce but, la loi privilégia les interdictions d'emploi, mais elle garda le silence sur les abattements de salaires, admis pendant toute la première partie du ^{XX}e siècle et même légalisés par des arrêtés ministériels de fixation des salaires (1945-1950).

La rupture historique du droit des femmes au travail fut provoquée par la Constitution de 1946 qui affirma, dans son préambule, l'égalité des sexes : « La loi garantit à la femme dans tous les domaines des droits égaux à ceux de l'homme. » La mise en œuvre de ce principe commençait par l'abrogation des arrêtés autorisant les abattements de salaires.

Les années 1970 ont vu reconnaître par la loi le principe d'égalité des sexes dans les relations entre employeurs et salariés en matière de rémunération (loi du 22 décembre 1972 renforcée par la loi du 13 juillet 1983), en matière d'embauche et de licenciement (loi du 11 juillet 1975). La loi du 2 mai 2001 a renforcé les obligations d'information et précisé les indicateurs. Toutes les négociations annuelles obligatoires doivent prendre en compte l'objectif d'égalité entre les femmes et les hommes.

Chaque année, le chef d'entreprise présente un rapport écrit sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise. Ce rapport comporte une analyse chiffrée permettant d'apprécier, pour chacune des catégories professionnelles de l'entreprise, la situation respective des femmes et des hommes en matière d'embauche, de formation, de promotion professionnelle, de qualification, de classification, de conditions de travail et de rémunération effective. Ce rapport recense les mesures prises au cours de l'année écoulée, en vue d'assurer l'égalité professionnelle, les objectifs prévus pour l'année à venir et la définition qualitative et quantitative des actions à mener, ainsi que l'évaluation de leur coût.

Le respect des directives européennes et la création d'un espace social européen imposent de nouveaux aménagements.

La directive européenne du 15 décembre 1997² vise à assurer une application effective du principe d'égalité de traitement entre les hommes et les femmes qui « implique l'absence de toute discrimination fondée sur le sexe, soit directement, soit indirectement ». Pour ce faire, elle tend à rendre plus efficaces les mesures prises par les États membres qui permettent à toute personne s'estimant lésée par la non-application à son égard de ce principe de faire valoir ses droits par la voie juridictionnelle. Il est donc apparu particulièrement utile de mettre fin à l'obstacle majeur que constitue la difficulté pour les plaignants(es) d'apporter la preuve des discriminations fondées sur le sexe.

La directive donne une définition des discriminations indirectes en matière d'égalité de traitement. L'objectif de la discrimination indirecte est de mettre au jour des différenciations illégitimes qui se dissimulent derrière des critères apparemment neutres. La directive la définit par trois éléments :

- une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre affecte une proportion nettement plus élevée de personnes d'un même sexe ;
- ces différents paramètres présument d'une discrimination indirecte ;
- cependant, cette disposition, ce critère, ou cette pratique « approprié(e) et nécessaire » peut être justifié(e) par des facteurs objectifs indépendants du sexe des intéressés.

La directive prévoit :

– la personne qui s'estime lésée par le non-respect à son égard du principe de l'égalité de traitement doit faire état devant le tribunal (ou une autre instance compétente) des faits qui permettent de présumer l'existence d'une discrimination directe ou indirecte. Il faut donc une apparence de discrimination, dont il résulte une présomption de discrimination ;

– il appartient alors au défendeur, soit à l'employeur, de rapporter la preuve qu'il n'y a pas eu violation du principe de l'égalité de traitement.

On notera que la directive fait l'impasse sur le risque de la preuve. On peut valablement supposer que le doute bénéficie au demandeur, soit au salarié.

En 2005, un accord national interprofessionnel a complété le dispositif conventionnel.

Le cadre réglementaire a poursuivi ces dernières années son évolution en faveur de l'égalité professionnelle. Début 2013, un décret a renforcé le dispositif de pénalité qui pèse sur les entreprises ne respectant pas leurs obligations en matière d'égalité professionnelle. Ce décret, qui s'applique à toutes les entreprises de 50 salariés, renforce les exigences vis-à-vis des entreprises en augmentant le nombre de thèmes devant être traités dans la négociation ou dans les plans d'action. Il rend en particulier obligatoire celui de la rémunération.

L'ensemble des dispositions légales concernant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est présenté sur le site « <http://travail-emploi.gouv.fr> » avec les fiches pratiques « Égalité professionnelle/Discrimination ».

2. Directive 97/80/CE du Conseil du 15 décembre 1997 relative à la charge de la preuve dans les cas de discrimination fondée sur le sexe (JOCE du 20 janvier 1998, L. 14, p. 6).

2. Les données sur le genre

Le rapport social de PSA illustre les indicateurs sociaux retenus.

Exemple : « L'égalité hommes-femmes : un atout pour le groupe »

- Personnel féminin (périmètre monde)

(en nombre de personnes)	2002	2003	2004	2005	2006	Augmentation 2002/2006 en %
Ouvriers	16 235	16 295	19 105	19 060	21 065	29,8%
ETAM	14 420	15 510	16 655	16 395	16 175	12,2%
Cadres	4 245	4 580	5 325	5 945	6 320	48,9%
Total	34 900	36 385	41 085	41 400	43 560	24,8%

- Évolution du taux de féminisation des effectifs inscrits sur quatre ans au sein du groupe (périmètre monde)

	2002	2003	2004	2005	2006
En % de l'effectif total	17,6	18,2	19,8	19,8	20,6

En 2006, 28,1 % des recrutements réalisés dans le monde au sein des différentes divisions concernent des femmes. Le taux de féminisation atteint 17,9 % pour les ingénieurs et cadres, 29,3 % pour les ETAM et 17,4 % pour les ouvriers.

- Renforcement de la mixité des effectifs cadres (part des femmes dans l'effectif cadres par tranche d'âge) (périmètre monde)

	< 30 ans	30-39 ans	40-49 ans	≥ 50 ans
Effectif	1 475	2 845	1 265	745
Total	5 155	13 280	9 110	7 675
%	28,6%	21,4%	13,9%	9,7%

Au niveau des instances dirigeantes, le comité de direction générale regroupe 10 personnes, dont 3 femmes.

Source : PSA Peugeot Citroën, Rapport social 2006.

E. L'encadrement

Les cadres occupent une place croissante dans les entreprises. Il sont de mieux en mieux formés. La France comptait 600 000 cadres en 1954, 1,8 million en 1982 (8,05 % de la population active) et 3,33 millions en 2000 (12,9 % de la population active). En 2012, ils sont 3,566 millions. Le statut de cadre s'est construit sur la distinction. Or les cadres sont aujourd'hui majoritaires dans certaines entreprises, et plus encore dans certains établissements. Ils ne sont plus gérés comme une

élite. Être cadre est moins discriminant qu'autrefois, moins gratifiant. Dans le secteur privé, dans les établissements de plus de 10 salariés, le nombre de cadres a cru de 24 % entre 1989 et 2008 et atteint 1,63 million.

1. Diversité des cadres

Les lois sur le temps de travail (1998, 2000, 2003) ont segmenté les cadres en trois catégories :

- les cadres intégrés qui suivent l'horaire collectif applicable au sein de l'atelier, du service ou de l'équipe auxquels ils sont intégrés ;
- les cadres autonomes à qui est appliqué le forfait jours, en regard de leur autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps ;
- les cadres dirigeants. Différentes études montrent que le cadre intégré se différencie de moins en moins des non-cadres. La position de cadre se banalise.

Symbole d'ascension sociale, le statut de cadre est encore un outil de motivation puissant pour... les non-cadres. Et un élément de rétribution virtuelle. Cependant, en vingt ans, l'élévation générale du niveau des qualifications et l'augmentation du nombre de cadres experts, sans équipe, réduisent la spécificité et l'attrait du statut. En 2005, 45 % des cadres de moins de dix ans d'ancienneté sont des experts sans rôle d'encadrement.

Les comparaisons européennes font ressortir l'exception française et la diversité de l'encadrement selon les pays.

En Italie, les *dirigenti* et, depuis 1985, les *quadri* ont des dispositions spécifiques.

Au Royaume-Uni, les entreprises distinguent les *top managers and directors*, les *senior managers* (cadres de direction), les *middle managers* (encadrement intermédiaire), les *junior managers* (cadres débutants) et les *supervisory managers* (agents de maîtrise).

En Belgique, on parle de cadres et de managers.

En Espagne, on distingue les *gerantes* (cadres dirigeants) et les *quadros* ou *executivos* (autres cadres). Au Portugal, les *cuadros*.

En Allemagne, on distingue quatre niveaux hiérarchiques recouvrant la notion d'encadrement : les membres du directoire, les cadres de direction non concernés par les conventions collectives (*Direktoren*), les *Übertarifliche Angestellte*, également non visés, et les *Tarifliche Angestellte* qui sont, eux, visés.

2. Les cadres en France

En 2011, les cadres représentent 15,6 % de la population active en France, mais leur proportion monte à 21 % de l'emploi salarié marchand. Parmi les cadres, seuls 43 % ont aujourd'hui une mission d'encadrement. Le pourcentage de ceux qui encadrent s'élevait à 58 % en 1991. Il diminue régulièrement.

De 1990 à 2010, le nombre de cadres a fortement progressé en France. Selon l'APEC, il a progressé de 62 % et atteint 3,5 millions dans le secteur privé. Par rapport à l'effectif total on compte environ 1 % de cadres dirigeants, 5 % de cadres managers et 13 % de cadres experts.

Parmi les cadres, certains ont des salaires peu élevés. En 2011, un tiers des cadres gagne moins que le plafond de la Sécurité sociale, c'est-à-dire moins que 2 946 € brut par mois. En 2008 le salaire moyen cadre n'est plus que 2,7 fois supérieur au salaire moyen des ouvriers ou des employés. L'écart s'est réduit dans les années 1970-2000 et stabilisé depuis.

La population des cadres se féminise progressivement. On compte 34 % de femmes cadres en 2008, en forte progression par rapport à 1991 (23 %).

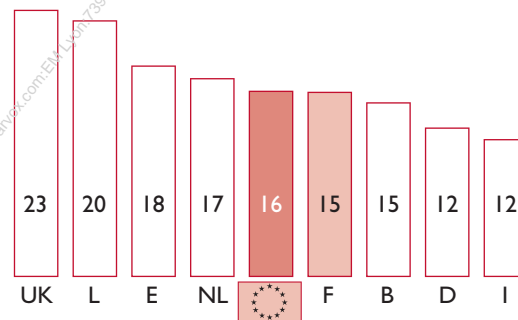
En 2012, le 9^e Baromètre CADREMPLOI/IFOP montre que 72 % des cadres sont optimistes pour leur emploi, 57 % (+ 14 %) pour l'emploi dans leur secteur et 49 % pour le marché de l'emploi des cadres.

3. Les taux d'encadrement en Europe

Chaque année, depuis 1989, le « Panel Europe » de l'APEC permet de mieux connaître les taux d'encadrement en Europe. En 20 ans, le nombre de cadres dans les 8 pays étudiés est passé de 6 à 10 millions. Évalué à 16 %, le taux moyen recouvre de fortes disparités. Il s'élève à 12 % pour l'Allemagne et l'Italie et 23 % pour la Grande-Bretagne. Cet écart reflète en partie une structure différente de l'emploi salarié par secteur et par taille d'entreprise. Il révèle également des choix différents au niveau de l'organisation de l'entreprise et de la construction des organigrammes.

Le taux d'encadrement a progressé dans les 8 pays. Pour l'Europe, il est passé de 12,5 % à 16 % entre 1989 et 2008.

Figure 5.4. Taux d'encadrement en Europe



Source : APEC, 2009.

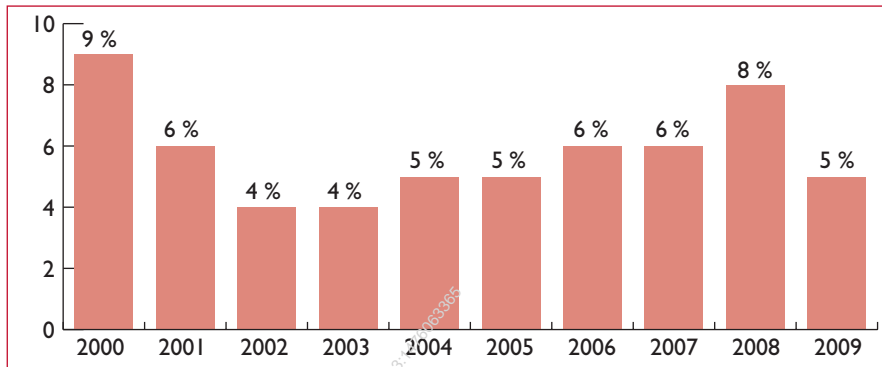
4. Les mouvements

Les enquêtes régulières de l'APEC permettent de connaître la mobilité professionnelle des cadres et son évolution dans le temps³.

Les tableaux ci-après font ressortir ces évolutions et les retournements conjoncturels.

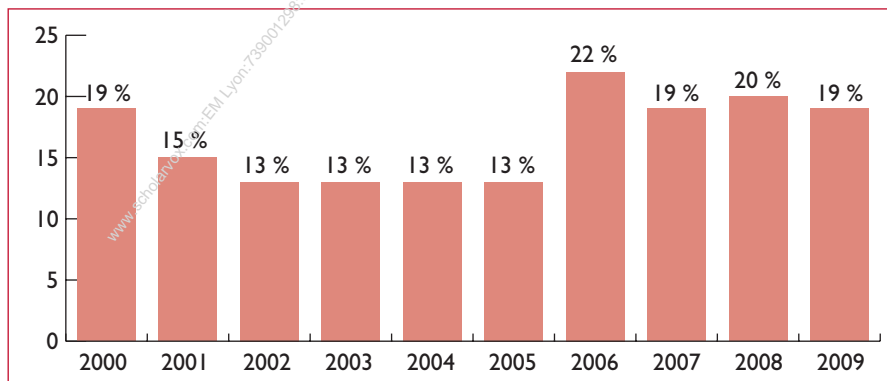
3. APEC, « Panorama des mobilités professionnelles des cadres », juin 2010.

Part des cadres qui ont changé d'entreprise



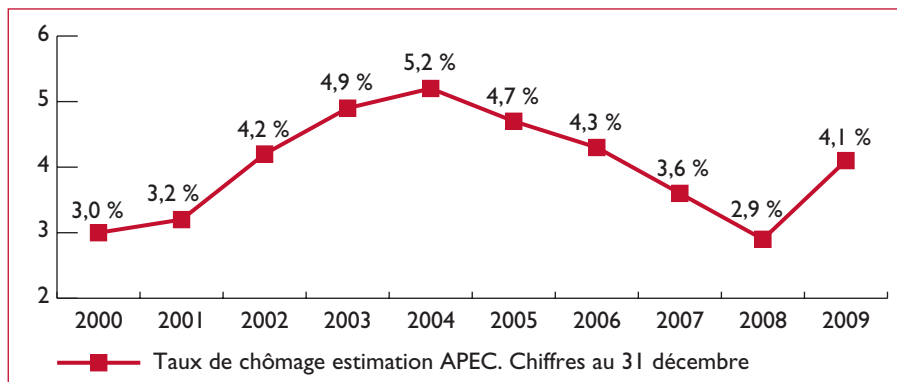
Source : Enquête Cadroscope 2010.

Part des cadres qui ont connu un changement dans leur entreprise



Source : Enquête Cadroscope 2010.

Évolution du taux de chômage des cadres au sens APEC



Source : estimation APEC – Données Pôle emploi et Agirc.

En 2009, les départs à l'initiative de l'entreprise ont été plus nombreux que les années précédentes. Ainsi, les inscriptions de cadres à Pôle Emploi suite à un licenciement (économique ou autre) ont augmenté, ainsi que les « entrées en premiers paiements » au régime de l'assurance chômage.

Fin 2009, le taux de chômage des cadres, estimé par l'APEC, s'élevait à 4,1 %, contre 2,9 % fin 2008.

La mobilité interne est restée stable.

La mobilité interne concerne principalement les grandes entreprises et est moins sensible à la conjoncture.

Les conditions de cette mobilité peuvent cependant varier: de la même manière que les mobilités externes sont plus contraintes que choisies en période de difficultés économiques, les mobilités internes peuvent elles aussi changer de visage en fonction de la conjoncture, avec notamment une hausse des mobilités liées à des restructurations ou réorganisations d'entreprises.

En 2009, 52 % des mobilités internes, contre 40 % en 2008, ont pour circonstance une réorganisation ou une restructuration, soit une progression de 12 points.

L'enquête APEC fait ressortir la diversité européenne en termes de gestion des cadres. Ainsi, la France privilégie les recrutements externes et les jeunes diplômés. L'Allemagne accorde une place importante à la promotion interne. En moyenne les promotions représentent 31,5 % des postes pourvus. D'autres enquêtes ont souligné les spécificités nationales de la population cadre, de sa gestion et du déroulement des carrières.

Le tableau ci-dessous donne les principaux indicateurs de dynamisme et de fluidité des principaux pays européens.

	Taux de recrutement	Taux de promotion	Taux d'entrée	Taux de sortie	Taux de création
B	6,1 %	2,3 %	8,4 %	6,6 %	+ 1,8 %
D	3,5 %	2,5 %	6,0 %	6,0 %	< + 0,05 %
E	5,6 %	3,4 %	9,0 %	4,5 %	+ 4,5 %
F	9,1 %	2,9 %	12,0 %	9,9 %	+ 2,1 %
I	3,5 %	3,9 %	7,4 %	5,5 %	+ 1,9 %
L	6,5 %	2,8 %	9,3 %	6,2 %	+ 3,1 %
NL	7,0 %	2,7 %	9,7 %	6,9 %	+ 2,8 %
UK	6,7 %	2,3 %	9,0 %	6,3 %	+ 2,7 %
UE	6,0 %	2,8 %	8,8 %	6,5 %	+ 2,3 %

Source : APEC, 2006.

III. La différenciation des statuts

La recherche de la flexibilité a conduit les entreprises dans les principaux pays industrialisés à développer, dès les années 70, de nouveaux modes juridiques et organisationnels dans la gestion de leur personnel et à réduire la part du contrat dominant : le contrat à durée indéterminée à plein temps.

Cette section est consacrée aux formes de diversification des contrats de travail :

- contrat à durée indéterminée ;
- contrat à durée déterminée ;
- temps partiel ;
- travail intermittent ;
- travail à domicile ;
- télétravail ;
- temps partagé ;
- impatriés et expatriés ;
- emploi des jeunes (stages, apprentissage, contrats spécifiques) ;
- phénomènes d'extériorisation de l'emploi :
 - travail temporaire ;
 - sous-traitance interne ;
 - sous-traitance externe ;
 - portage salarial.

La très forte différenciation conduit à s'interroger sur l'avenir du contrat de travail. Le débat porte sur les moyens de concilier « l'inévitable mobilité du travail et l'indispensable sécurité des travailleurs », de sécuriser les parcours professionnels grâce à l'émergence d'un véritable statut du travailleur par-delà son passage d'une activité à une autre, d'une forme d'emploi à une autre, du secteur public au privé...

« Le DRH aura, à l'avenir, la délicate mission de composer et de recomposer sans cesse des équipes évolutives en jouant sur toute gamme neuve d'emplois, pour tenter de marier au mieux les besoins durables et changeants de l'entreprise et les attitudes nouvelles des porteurs de compétences » note H. Sevieyx⁴.

A. Le contrat à durée indéterminée (CDI)

Le Code du travail précise : « Le contrat de travail est conclu sans limitation de durée. » Il fait du CDI (contrat à durée indéterminée) la règle. La recherche de la flexibilité a conduit les entreprises, en France comme dans les autres pays, à réduire le poids des CDI. Depuis 1990, moins d'un recrutement sur quatre se fait en France par CDI.

L'engagement définitif d'un CDI est précédé d'une période d'essai. Cette période est prévue par les usages, les conventions collectives ou le contrat de travail. Généralement, elle est d'un mois pour les employés et les ouvriers, de deux mois pour les techniciens et les agents de maîtrise, de trois mois pour les cadres et peut être renouvelée une fois. Pendant cette période, chacune des parties peut mettre fin au contrat.

Le CDI peut être rompu par la démission, le licenciement, la rupture conventionnelle ou le départ en retraite.

4. H. SERIEYX, « Des formes d'emploi... à l'emploi en forme », in *Personnel*, n° 520, juin 2011, p. 96.

B. Le contrat à durée déterminée (CDD)

Le contrat à durée déterminée ne peut être conclu que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire et seulement dans les cas énumérés ci-après :

- remplacement d'un salarié absent ;
- accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise ;
- emplois à caractère saisonnier ou pour lesquels, dans certains secteurs d'activité, il est d'usage constant de ne pas recourir aux contrats de travail à durée indéterminée en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par définition temporaire de ces emplois ;
- dans le cadre des mesures pour l'emploi ou pour assurer une formation professionnelle.

Le contrat de travail à durée déterminée ne peut avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise. À l'issue d'un contrat à durée déterminée, le salarié a droit à une indemnité de fin de contrat qui constitue un complément de salaire.

Le contrat de travail à durée déterminée doit comporter un terme fixe avec précision dès sa conclusion. Ce contrat peut être renouvelé une fois pour une durée déterminée au plus égale à celle de la période initiale. La durée, renouvellement inclus, ne peut dépasser dix-huit mois (vingt-quatre mois dans certains cas).

Les avantages du CDD pour l'entreprise sont doubles :

- possibilité d'*adapter les effectifs* à la charge de travail. Les variations saisonnières, les surcroûts d'activité dont la permanence n'est pas assurée peuvent être absorbés sans accroissement de l'effectif permanent ;
- conserver une *marge de sécurité*. Les contrats à durée déterminée constituent un volant de réduction de l'emploi.

Le contrat à durée déterminée est devenu un instrument important au service de la flexibilité externe. Domaine sensible, la législation sur les CDD est fréquemment modifiée. La loi du 17 janvier 2002 a renforcé l'encadrement des cas de recours et accordé aux salariés de nouveaux droits. La loi du 3 janvier 2003 a assoupli la réglementation. Le CDD conduit souvent au CDI.

C. Le travail à temps partiel et le travail intermittent

En 2007, 17,2% des actifs travaillent à temps partiel en France contre 8% en 1982. Depuis vingt-cinq ans, le temps partiel a contribué à augmenter l'emploi en France. Cependant, la part du temps partiel dans l'emploi total est inférieure à la moyenne européenne.

Jusqu'en 1981, le développement du temps partiel était entravé par les surcoûts supportés face au système des prestations sociales. La loi a depuis réduit les inconvénients du temps partiel pour les entreprises et les salariés.

Lorsqu'un poste à temps partiel est créé ou aménagé, il doit être proposé aux salariés de l'établissement ou de l'entreprise qui demandent à en bénéficier. Cette priorité s'accompagne d'un « droit de retour » : le salarié à temps partiel qui souhaite occuper ou reprendre un emploi à temps complet a priorité.

Les droits des salariés à temps partiel sont identiques à ceux des salariés à temps complet. Le salarié à temps partiel bénéficie donc intégralement des avantages non financiers et de l'ancienneté. Il bénéficie, au prorata du temps de travail, de la rémunération, des primes et des indemnités.

Le contrat de travail doit mentionner la répartition de la durée du travail entre les jours de la semaine ou les semaines du mois, ainsi que les limites dans lesquelles peuvent être effectuées les heures complémentaires. Ces limites sont étroites : la durée totale du travail doit être inférieure à la durée légale ou conventionnelle ; le total des heures complémentaires ne peut dépasser un certain pourcentage de la durée prévue au contrat.

1. Avantages et limites du temps partiel

Pour l'entreprise, le temps partiel a pour principal avantage d'introduire de la souplesse. Ainsi, dans la restauration, les pointes journalières et hebdomadaires peuvent être couvertes par l'utilisation de salariés à temps partiel. Telle chaîne de restaurants propose à des non-professionnels (étudiants, jeunes sans emploi...) des postes à 21 heures par semaine réparties à raison de trois heures par jour (19/22 h) et 6 heures le samedi (11 h/17 h/23 h). Les nocturnes des grands magasins et centres commerciaux, l'ouverture le samedi sont à l'origine de l'emploi de nombreux temps partiels. L'élargissement de la durée d'ouverture au public favorise les recrutements à temps partiel.

En atelier, le travail à temps partiel constitue souvent un compromis permettant de faire tourner les machines plus de trente-cinq heures par semaine. Ainsi, une entreprise de confection employant du personnel féminin a proposé des horaires à temps partiel de 30 heures en deux équipes (7 h/13 h et 13 h/19 h) choisis par la majorité du personnel. Parfois, le travail à temps partiel permet de réduire le volume d'activité sans recourir à des licenciements ou à un chômage partiel.

Le travail à temps partiel semble correspondre à un véritable besoin de certaines catégories de travailleurs (étudiants, parents d'enfants en bas âge, personnes âgées...).

2. État des lieux

La part des salariés qui travaillent à temps partiel a légèrement progressé sur la dernière décennie, après avoir fortement augmenté dans les années 1980 et 1990 puis diminué au début des années 2000. Elle s'établit en 2011 à 18,7 %, soit près de 4,2 millions de salariés. Huit salariés à temps partiel sur dix sont des femmes et neuf sur dix travaillent dans le tertiaire⁵.

Les salariés à temps partiel travaillent en moyenne 23,2 heures par semaine (contre 39,6 heures pour les salariés à temps complet) et près de 40 % ont une quotité de travail inférieure ou égale à un mi-temps.

Près d'un salarié à temps partiel sur trois déclare travailler à temps partiel faute d'avoir trouvé un temps complet. Ces salariés, qualifiés de salariés à temps partiel « subi », sont plus faiblement diplômés et plus jeunes que les autres salariés à temps partiel, et cumulent des conditions d'emploi nettement moins favorables : postes moins qualifiés, contrats plus précaires, plus forte récurrence du chômage, moindre accès à la formation, moindres rémunérations. Les salariés qui ont choisi d'exercer à temps partiel ont en revanche des conditions d'emploi proches des salariés à temps complet. Plus de 40 % d'entre eux déclarent être à temps partiel pour s'occuper de leurs enfants ou d'un autre membre de leur famille.

En 2013, l'ANI du 11 janvier et la loi sur la sécurisation de l'emploi ont prévu une durée hebdomadaire minimale de 24 heures pour les travailleurs à temps partiel, sauf exception, afin d'éviter la multiplication de travailleurs pauvres ayant un faible temps partiel subi.

5. DARES-ANALYSES, « Le temps partiel en 2011 », n° 2013-005, janv. 2013.

3. Perspectives européennes

Une directive européenne (n° 97/81 du 15 décembre 1997) reprend l'accord cadre conclu le 6 juin 1997 par les trois principales organisations de syndicats et d'employeurs au niveau européen (Confédération européenne des syndicats [CES]; Centre européen des entreprises à participation publique [CEEP] et Union des confédérations de l'industrie et des employeurs d'Europe [UNICE]).

Les dispositions de la directive restent générales et ne comportent qu'un seul élément contraignant en forme de principe : celui de la non-discrimination entre les travailleurs à temps partiel et les travailleurs à temps complet. Au-delà, la directive renvoie aux États membres et aux partenaires sociaux la responsabilité de sa mise en œuvre. Elle préconise également l'élimination des obstacles au développement du travail à temps partiel et donne un rôle majeur aux partenaires sociaux dans la maîtrise et le contrôle de cette forme de travail.

4. Le travail intermittent (temps partiel annualisé)

Dès les années 1975-1985, on a assisté au développement spontané de la pratique du travail intermittent : travail effectué à périodicité irrégulière pour des périodes de durée variable comprises entre quelques heures et quelques mois.

Ce développement n'a pas toujours été accompagné de garanties suffisantes pour les salariés, car il s'est fait de manière « sauvage » en l'absence de toute réglementation ; le travail intermittent, en effet, ne rentre dans aucun des moules juridiques établis (travail saisonnier, travail à temps partiel).

L'ordonnance du 11 août 1986 a créé un nouveau type de contrat de travail : le *contrat intermittent*. La loi du 19 janvier 2000 a réglementé le contrat de travail intermittent.

Sont considérés comme salariés intermittents les salariés occupés selon une alternance de périodes travaillées et non travaillées dont la durée de travail annuelle est inférieure à celle qui résulte de l'application sur cette même période de la durée légale du travail ou de la durée du travail fixée conventionnellement pour la branche ou l'entreprise, diminuée des heures correspondant aux jours de congés légaux ou conventionnels.

La rémunération (limitée aux périodes travaillées) peut connaître d'importantes fluctuations liées à la variabilité des périodes de travail. Aussi, ce contrat peut prévoir un « lissage » de la rémunération mensuelle, qui est ainsi rendue indépendante de l'horaire réel effectué dans le mois (elle peut par exemple être calculée sur une moyenne annuelle). Ce « lissage » doit être autorisé et réglé par une convention ou un accord d'entreprise ou d'établissement.

La mise en œuvre du travail intermittent nécessite un accord de branche, d'entreprise ou d'établissement.

5. Avantages et inconvénients du travail intermittent

Le travail intermittent est un outil de flexibilité. Il favorise la création par l'entreprise d'un volant de personnel disponible, connaissant le travail à effectuer et l'entreprise, lui permettant de faire face aux pointes d'activité. Les contraintes de ce contrat semblent largement compensées par ses avantages (recours à un salarié connu, adapté, formé).

Ce contrat peut également répondre aux aspirations de certaines catégories de salariés pour des raisons familiales et personnelles.

Le succès de la mise en place du travail à temps partiel annualisé repose sur la recherche d'une adéquation optimale entre les souhaits de chaque salarié et les contraintes de l'entreprise, sur une véritable personnalisation du contrat.

D. Le travail à domicile, le télétravail et le travail à distance

Le travail à domicile sous sa forme traditionnelle concerne peu de personnes, des femmes pour la plupart, et apparaît en déclin en France.

Le travailleur à domicile bénéficie de l'ensemble de la législation sociale applicable aux autres salariés sous réserve de certaines adaptations. La Convention de l'OIT de juin 1996 entend promouvoir l'égalité de traitement.

Est considérée comme travailleur à domicile la personne qui exécute soit seule, soit avec son conjoint, un travail confié par un établissement industriel ou commercial.

La Commission européenne évalue à 6,9 millions le nombre de personnes qui exercent un travail à domicile dans les pays de l'Union. Parmi eux un nombre croissant est constitué de télétravailleurs.

Le télétravail est défini comme « une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière »⁶.

Le télétravail a connu dans les années 1990 un net développement. Les entreprises de l'informatique et des télécommunications ont joué un rôle de pionnier. Ainsi, Hewlett-Packard, après huit ans d'expérience, compte 5 % de ses 50 000 salariés américains qui restent chez eux une ou plusieurs fois par semaine et constate : « La productivité des salariés s'améliore car ils sont plus motivés. » IBM estime avoir réduit de trois quarts la surface utilisée par ses commerciaux désormais équipés d'un bureau virtuel. Pour Pacific Bell, « le télétravail rend l'entreprise plus compétitive en inventant des organisations qui rendent les salariés plus performants ». Le développement du télétravail implique une réflexion sur les modalités d'un management à distance.

L'accord du 19 juillet 2005 a transposé l'accord cadre européen du 16 juillet 2002, en encadrant cette nouvelle forme d'organisation du travail qui concerne 1,5 million de salariés en France, soit 7 % des salariés dont 2 % travaillent à domicile et 5 % sont nomades. L'accord garantit une égalité de traitement entre les télétravailleurs et les autres salariés de l'entreprise. Le télétravail revêt un caractère volontaire et réversible.

Le rapport Morel à l'Huissier, publié en 2007, a fait ressortir l'écart entre les États-Unis (24 % de télétravailleurs), l'Europe (13 %) et la France (7 %) et le considère comme préjudiciable car il existe un souhait social pour le télétravail et il est facteur d'accroissement de la productivité.

Renault a décidé de développer le télétravail qui pourrait concerner 8 000 de ses 15 000 salariés en région parisienne.

Chez Renault, cinq ans après l'accord sur le télétravail, on comptait 1 000 télétravailleurs dans 258 fonctions et métiers. 45 % des télétravailleurs avaient choisi la formule sur deux jours. 46 % sont des cadres. 52 % sont des hommes.

6. Définition donnée par l'Accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 sur le télétravail (*Liaisons sociales*, 25 novembre 2005, n° 350).

Divers travaux ont montré que les télétravailleurs avaient une meilleure productivité. Ainsi, Cisco system qui a adopté une politique de télétravail en 1993 a calculé qu'elle lui avait permis de réaliser 195 millions de dollars de gains de productivité. Cependant une inquiétude concernant la créativité des salariés est parfois exprimée. Ainsi en 2012, la DRH de Yahoo! a écrit aux salariés : «Lorsqu'on travaille chez soi la rapidité et la qualité sont souvent sacrifiées. Chez Yahoo! nous devons travailler main dans la main et cela passe par le fait d'être tous au même endroit» (*The New York Times International Weekly*, en collaboration avec *Le Figaro* 12 mars 2013).

E. Le temps partagé et le multisalariat

Le développement du multisalariat est encore timide. Pour développer ce mode de travail, encore marginal mais adapté à un certain nombre de situations, un projet de statut du multisalariat est envisageable. Le développement du temps partiel favorise la double activité. En 1998, une entreprise de transport scolaire et une société de restauration ont signé un accord pour permettre à leurs salariés intéressés le choix de cette formule permettant d'accroître la durée quotidienne de travail en combinant deux temps partiels.

L'Insee estime le nombre de salariés à temps partiel ayant plusieurs employeurs à 1,1 million. 16 % des salariés à temps partiel ont plusieurs emplois en 2011. 11 % exercent le même métier chez plusieurs employeurs.

F. Les travailleurs impatriés et expatriés

L'internationalisation des entreprises développe la mobilité internationale et donc les flux d'expatriés (salariés détachés dans la filiale à l'étranger) et d'impatriés (salariés d'une filiale étrangère travaillant dans la société mère ou dans une filiale dans le pays d'origine).

La mobilité internationale pose des problèmes de gestion spécifiques du fait de la diversité des règles juridiques et de la protection sociale existant dans les divers pays. La mobilité internationale nécessite une formation interculturelle, une communication adaptée et une attention portée à la réussite du retour⁷.

G. L'insertion des jeunes (stages, apprentissage, contrats spécifiques) et les emplois aidés

Afin de favoriser l'insertion professionnelle des jeunes en améliorant leur employabilité, plusieurs dispositifs se sont développés : conventions de stage, formation en alternance, apprentissage, contrats de professionnalisation. Sans cesse en évolution, le panorama des aides à l'emploi connaît de multiples changements.

Aujourd'hui, les entreprises sont invitées à accroître leurs efforts pour favoriser l'adaptation qualitative des futurs jeunes salariés à leurs besoins. Réduire les pénuries de main-d'œuvre et le chômage des jeunes sont deux objectifs liés.

Fin 2012, on décomptait 616 000 personnes en formation en alternance en France avec 450 000 contrats signés.

7. J.-L. CERDIN, *S'expatrier en toute connaissance de cause*, Les Éditions d'Organisation, 2007.

1. Les stages en entreprise

Un nombre croissant de cycles de formation impose aujourd'hui des stages obligatoires dont la durée peut varier de un à six mois. C'est le principal instrument de la liaison emploi-formation. Des règles ont été édictées pour éviter tout abus. La loi impose la signature d'une convention de stage et le stagiaire bénéficie de la même protection que les autres salariés et, à partir de deux mois de stage, d'une gratification égale à 30 % du SMIC mensuel.

Face à l'importance de la demande, les entreprises ont mis en place, peu à peu, des systèmes de gestion de stages comprenant quatre étapes : la définition des besoins en stagiaires, le recrutement des stagiaires, le suivi et l'évaluation des stagiaires.

- Les besoins en stagiaires sont établis service par service, unité par unité.

Des *descriptions de stages* sont ensuite élaborées. Elles comportent une présentation du service d'accueil, un résumé du thème, une information sur la période et la durée du stage et le profil du stagiaire recherché.

- Le processus de recrutement de stagiaires est, dans la plupart des cas, une simplification du processus usuel de recrutement de l'entreprise.

- Une des conditions nécessaires au bon déroulement d'un stage est l'identification préalable, claire et définitive du directeur de stage.

- Certaines entreprises ont mis au point des formulaires d'évaluation des stages permettant d'apprécier les connaissances au regard du poste tenu ; de mettre en évidence qualités et défauts dans la perspective d'une insertion et de sélectionner ceux que l'entreprise serait susceptible de retenir.

Pour les entreprises, les retombées sont diverses : disposer d'une source de recrutement privilégié, renforcer ses relations avec l'éducation, accomplir un acte citoyen, disposer de ressources d'appoint...

2. L'apprentissage

L'apprentissage a pour but d'assurer, dans le cadre d'un contrat, une formation professionnelle complète, théorique et pratique, dispensée pour partie dans un centre de formation d'apprentis (CFA) conventionné, et pour partie dans l'entreprise, en vue de l'obtention d'une qualification professionnelle sanctionnée par un des diplômes de l'enseignement technique.

L'employeur s'engage, outre le versement du salaire, à assurer une formation. L'apprenti s'engage à travailler pour l'entreprise durant le contrat et à suivre la formation. Au début des années 1990, le nombre annuel de jeunes sortant de l'apprentissage avoisine 100 000. De nombreuses mesures prises pour favoriser son développement ont conduit à un chiffre de 406 000 apprentis en novembre 2010. Les nouvelles mesures ont pour objectif 800 000 alternants en 2015.

Cette filière connaît des transformations qualitatives. Les niveaux de formation et de diplôme s'élèvent, réduisant la part du CAP, qui représente 75 % des entrées en 1992, 58 % en 1996 et moins de 50 %, en 1998, de l'ensemble. Dès 1993 des initiatives ont été prises dans des grandes écoles (ESSEC) et des universités et le nombre d'apprentis dans l'enseignement supérieur s'est fortement accru pour atteindre 13 % du total.

Les anciens apprentis sont, en moyenne, plus souvent employés que les jeunes qui ont opté pour la filière scolaire.

La probabilité pour un jeune issu de l'apprentissage d'être recruté par l'entreprise où il a effectué son apprentissage est plus forte pour les apprentis de niveau bac + 2 et au-delà et dans certains secteurs (finance, gestion, transport). Le fait d'avoir été apprenti contribue à un gain de salaire.

Des mesures sont prises pour rendre cette formation plus attractive (carte d'apprenti, charte d'engagement, test de positionnement, portail internet...). Les entreprises ont, à partir de 250 salariés, l'obligation d'avoir un quota de 4 % d'apprentis. En 2011, l'EDF a 4 700 alternants, soit 4,5 % de ses effectifs.

En 2012, les entreprises ont signé 294 000 contrats d'apprentissage contre 290 000 en 2011.

3. Les contrats de professionnalisation

L'amélioration des conditions de l'insertion professionnelle des jeunes et des chômeurs de longue durée est une priorité conduisant au développement de modalités diverses : contrat de qualification, d'adaptation, d'orientation, contrat jeune en entreprise, contrat emploi solidarité (CES), contrat d'emploi consolidé (CEC) et, depuis 2004, contrat de professionnalisation. Le contrat de professionnalisation dure de 6 à 12 mois et comporte une alternance et la désignation d'un tuteur.

En 2012, 155 000 contrats de professionnalisation ont été signés (168 000 en 2011).

4. Autres dispositifs d'insertion

Ces mécanismes divers, évolutifs et largement favorisés par des dispositions avantageuses (exonérations...) s'efforcent de combler l'écart entre les besoins des entreprises et l'absence de qualification d'une large part de chaque classe d'âge. Selon l'enquête DARES, les emplois aidés mobilisaient près de 1,4 million de personnes en 2010. On peut s'interroger sur l'« effet d'aubaine » qui peut être créé par ces dispositifs.

En novembre 2012 a été créé le contrat d'avenir avec un objectif de création de 150 000 emplois en deux ans dont 100 000 en 2013, financés pendant trois ans à 75 % par l'État et réservés aux jeunes sans qualification dans des zones urbaines sensibles, sur le modèle des emplois jeunes créés en 1997, des contrats emploi solidarité (CES) de 1990 et des travaux d'utilité collective de 1984 (TUC). Ces contrats aidés concernent exclusivement le secteur non marchand (associations, collectivités locales).

5. Le contrat de génération

Le contrat de génération a été créé en 2013 pour l'embauche d'un jeune et le maintien dans l'emploi d'un travailleur âgé dans le cadre d'un accord collectif ou d'un plan d'action en cas de désaccord. Un diagnostic chiffré doit être réalisé préalablement à la négociation et porter sur la pyramide des âges, les caractéristiques des jeunes et des salariés âgés et leur place respective dans l'entreprise, les prévisions de départ à la retraite, les perspectives d'embauche, les compétences clés de l'entreprise, ainsi que les métiers dans lesquels la proportion de femmes et d'hommes est déséquilibrée.

L'accord comporte des objectifs chiffrés en matière de jeunes en CDI ainsi que d'embauche et de maintien dans l'emploi des travailleurs âgés. L'accord précise les modalités d'intégration, d'accompagnement et d'accès des jeunes au plan de formation ainsi que les actions prévues en matière d'anticipation des évolutions professionnelles et de gestion active des âges, de développement de la coopération intergénérationnelle, d'aménagement des fins de carrières et de transition entre l'activité et la retraite.

H. Le travail temporaire

Un utilisateur peut faire appel aux salariés des entreprises de travail temporaire pour l'exécution d'une tâche non durable dénommée « mission ». Deux arrêts de la Cour de cassation du 21 janvier 2004 ont rappelé aux entreprises utilisatrices que les missions doivent rester exceptionnelles. La loi 2005 de cohésion sociale a ouvert deux nouveaux cas de recours pour « tout candidat souhaitant développer ses qualifications » (avec une condition de formation) et pour une « personne sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières ».

Sous réserve des dispositions exposées ci-après, la mission doit comporter un terme fixé avec précision dès la conclusion du contrat de mise à disposition.

1. Le contrat de travail temporaire

Le contrat de travail temporaire peut être renouvelé une fois pour une durée déterminée au plus égale à celle de la période initiale. Les conditions de renouvellement sont stipulées dans le contrat ou font l'objet d'un avenant soumis au salarié préalablement au terme initialement prévu.

La durée totale du contrat, compte tenu le cas échéant du renouvellement, ne peut excéder la durée fixée par la loi.

Le contrat de travail temporaire peut ne pas comporter un terme précis lorsqu'il est conclu :

- pour remplacer un salarié absent ou dont le contrat de travail est suspendu ;
- pour des emplois à caractère saisonnier ;
- pour des emplois pour lesquels, dans certains secteurs d'activité, il est d'usage constant de ne pas recourir au contrat à durée indéterminée en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par nature temporaire de cet emploi (la liste de ces secteurs d'activité est établie par décret ou par voie de convention ou d'accord collectif étendu).

À moins que les parties ne lui aient fixé un terme précis, le contrat doit être conclu pour une durée minimale et il a pour terme la fin de l'absence du salarié ou la réalisation de l'objet pour lequel il est conclu.

Le contrat de mission est conclu entre le salarié et l'entreprise de travail temporaire (ETT). Le contrat de mise à disposition lie l'utilisateur à l'ETT. Les mentions obligatoires sont précisées dans le tableau ci-dessous.

Le contrat de mise à disposition entre l'entreprise de travail temporaire et l'entreprise utilisatrice	Le contrat de mission entre l'entreprise de travail temporaire et le salarié temporaire
<p>Il doit comporter les mentions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> – motif du recours au travail temporaire ; – terme de la mission (ou durée minimale de la mission) ; – caractéristiques du poste de travail ; – qualification professionnelle exigée ; – lieu de la mission ; – horaire de travail ; – montant de la rémunération que percevrait dans l'entreprise utilisatrice un salarié de même qualification ; – nom et adresse de l'organisme qui a délivré une garantie financière à l'entreprise de travail temporaire. 	<p>Il doit reproduire les mentions figurant sur le contrat de mise à disposition et préciser :</p> <ul style="list-style-type: none"> – la qualification professionnelle du salarié intérimaire ; – les modalités de la période d'essai éventuelle ; – une clause indiquant que le rapatriement est à la charge de l'entreprise de travail temporaire si la mission n'est pas effectuée en métropole ; – une clause mentionnant qu'à l'issue de la mission l'embauche sous contrat à durée indéterminée du salarié par l'entreprise utilisatrice n'est pas interdite.

2. La rémunération de l'intérimaire

Le salarié est rémunéré par l'ETT.

Pendant sa mission, il bénéficie d'une rémunération identique à celle des salariés de l'entreprise utilisatrice.

– Sa rémunération est au moins égale à celle que percevrait, après une période d'essai, un salarié de l'entreprise utilisatrice de qualification équivalente et occupant le même poste de travail.

Il bénéficie d'indemnités particulières pour compenser la précarité de son emploi.

– À l'issue de chaque mission, il perçoit une indemnité de précarité d'emploi. Elle est due au terme de chaque mission effectivement accomplie. Son montant est égal à 10 % de la rémunération totale brute perçue par le salarié au cours de sa mission.

Cette indemnité n'est pas due en cas de conclusion immédiate, à l'issue de la mission, d'un contrat à durée indéterminée avec l'utilisateur.

– Comme il ne prend pas de congés payés dans l'entreprise utilisatrice, il touche une indemnité compensatrice de congés payés, pour chaque mission, quelle que soit sa durée. Son montant est égal à 10 % de la rémunération totale due au salarié, y compris l'indemnité de précarité d'emploi.

Souvent modifié, le cadre réglementaire de l'intérim a suscité un développement irrégulier du travail temporaire.

3. Le développement du travail temporaire

Le développement du travail temporaire reflète la recherche accrue de souplesse et de flexibilité, les aléas de la conjoncture et les évolutions réglementaires. Le travail temporaire joue depuis vingt ans son rôle d'amortisseur des fluctuations. L'augmentation du nombre de missions est un indicateur avancé de reprise économique.

Au niveau mondial, les travailleurs intérimaires représentent 9,5 millions d'équivalent temps plein, soit 2 % du volume d'emploi de la planète, dont 2,6 millions aux États-Unis, 1,4 million au Japon, 1,2 million en Grande-Bretagne, 0,76 million en Allemagne et 0,6 million en France.

En France, l'intérim a commencé à se développer au début des années 1960 : il concernait essentiellement des emplois de bureau peu qualifiés, souvent tenus par des femmes, ou des qualifications professionnelles rares sur un marché du travail tendu, dans l'informatique par exemple. Une accélération et une mutation se sont produites à partir du début des années 1970.

En 1978, 1 509 ETT ont conclu 2 240 000 contrats de travail et occupé 1,3 % des salariés.

Depuis quarante ans, l'activité des ETT connaît une réelle croissance à long terme et des fluctuations. Six chutes peuvent être constatées : en 1975, où l'effet de la crise est très marqué ; en 1982, où l'impact du nouveau texte et le renchérissement consécutif ont accéléré une réduction déjà nette dès 1981 ; entre 1990 et 1993, où la récession se traduit par une forte baisse ; entre 2001 et 2004 puis entre 2008 et 2010 et enfin en 2012 et 2013.

La profession s'est transformée. Des accords nationaux ont été signés. La protection des travailleurs temporaires s'est développée. Cependant, ils demeurent davantage exposés aux risques professionnels. Le taux des accidents du travail chez les intérimaires est plus élevé.

En 2006, l'intérim occupait 4,2 % de l'effectif salarié du secteur marchand dont plus de la moitié dans l'industrie. Durant la crise 2008-2009, les effectifs dans l'intérim ont fortement baissé, passant de 680 000 fin 2007 à 437 000 fin juin 2009.

En 2010, la reprise s'est accompagnée d'une remontée temporaire du nombre d'intérimaires.

À la fin du 1^{er} trimestre 2013, 516 400 salariés sont intérimaires, soit un recul de 46 500 postes sur un an par rapport au trimestre précédent. La baisse de l'emploi intérimaire, sensible aux 3^e et 4^e trimestres 2011 (respectivement – 2,0 % et – 3,8 %), s'est ralentie au 1^{er} trimestre 2012 (– 0,4 %), avant d'accélérer aux 2^e et 3^e trimestres (– 3,2 % et – 5,7 %). Au 3^e trimestre 2012, les effectifs intérimaires diminuent dans l'industrie (– 6,5 %) et le tertiaire (– 4,5 %) pour le cinquième trimestre consécutif. Ils sont aussi en recul dans la construction (– 6,0 %). Au cours du 3^e trimestre 2012, le volume de travail temporaire en équivalent-emplois à temps plein baisse de 4,7 %. Le nombre de contrats conclus diminue de 2,3 %. La durée moyenne des missions diminue de 1,9 % pour s'établir à 1,7 semaine⁸.

4. Avantages et limites du travail temporaire

Le travail temporaire répond aux attentes d'un certain nombre de salariés. Il est utile pour améliorer l'adaptabilité du salarié, enrichir son expérience professionnelle, sa réactivité, ses capacités d'autonomie.

Les plages de liberté qu'offre le travail temporaire sont attrayantes. « On ne devrait travailler que quand on en a envie... » Si le souhait manque de réalisme, il est néanmoins fréquent.

Pour les personnes âgées et qualifiées qui, en raison de leur âge, ne sont plus acceptées dans les entreprises, il peut être une façon de se maintenir en activité, le critère de l'âge ayant moins d'importance dans le travail temporaire.

Diverses études permettent de dégager trois grandes catégories d'intérimaires :

- les *intérimaires par choix ou commodité* : étudiants, jeunes en attente ;
- les *jeunes et les moins jeunes* en quête d'insertion professionnelle : l'intérim est l'antichambre de l'embauche ;
- les *chômeurs* à la recherche d'un dépannage durable.

En 2003, 54 % des personnes rentrent dans l'intérim pour trouver un emploi rapidement, 30 % parce que l'intérim est un tremplin vers un emploi stable, 29 % pour acquérir une expérience professionnelle et 25 % pour disposer de plusieurs expériences professionnelles avant de se fixer (enquête CSA-FPETT, 2003)⁹.

Selon cette enquête, 91 % des intérimaires ont une bonne opinion de cette forme de travail et 90 % la conseilleraient à leur entourage. Un témoignage littéraire intéressant a été apporté par Brigitte Lozerech dans un roman, *L'Intérimaire*¹⁰. Elle fait du travail temporaire le symbole d'un certain mode de vie et d'approche des autres.

Pour l'employeur, le travail temporaire constitue une réponse simple et rapide à certains besoins.

Il a souvent été souligné que le travail temporaire est une des formes qui permet aux directions des entreprises d'ajuster au mieux leurs effectifs (adaptation à la conjoncture), tout en extériorisant une partie de la force de travail (c'est l'entreprise de travail temporaire qui est le patron juridique du travailleur, et non l'entreprise utilisatrice).

Des travaux ont appuyé la thèse selon laquelle le travail temporaire remplit essentiellement une fonction économique d'ajustement conjoncturel qui permet de se rapprocher de l'optimum, puisque l'entreprise peut, grâce à lui, produire au moindre coût en écrétant les pointes d'activité,

8. DARES-ANALYSES, « L'emploi intérimaire au 3^e trimestre 2012 : la baisse se poursuit », n° 2012-098, déc. 2012.

9. J. SOLOVIEFF, « Les intérimaires satisfaits de leur forme de travail », interview dans *Entreprise & Carrières*, n° 677, 8-14 juillet 2003.

10. B. LOZERECH, *L'Intérimaire*, Julliard, 1982.

et certains travailleurs temporaires peuvent ainsi se transformer au moindre coût en salariés permanents.

Enfin, un intérimaire peut coûter moins cher qu'un salarié en contrat à durée déterminée. Une évaluation précise des charges directes et des charges indirectes – y compris l'indemnité de fin de contrat – montre qu'à un coefficient de 2,10 le recours au travail temporaire est inférieur au coût du CDD dans de nombreux cas. Dernier argument en faveur du travail temporaire : celui-ci est plus avantageux pour le salarié. De façon paradoxale, l'intérimaire est bien mieux protégé dans ses premiers mois d'activité que s'il avait un contrat à durée indéterminée.

L'intérim s'est engagé contre les discriminations. Le 18 novembre 2005, une charte des entreprises de travail temporaire pour la promotion de la diversité a été signée.

5. Arbitrage CDD / travail temporaire

Le choix en faveur de l'intérim se précise dans les années 1990.

La durée moyenne des missions d'intérim (deux semaines) est plus courte que celle des CDD (trois mois en moyenne).

Les intérimaires sont présélectionnés par l'entreprise de travail temporaire. Pour les entreprises, les chances d'obtenir un salarié ayant la qualification recherchée sont plus importantes lorsqu'elles recourent à l'intérim que lorsqu'elles recrutent elles-mêmes en CDD.

L'intérim est aussi une excellente étape pour intégrer et sélectionner les salariés appelés à occuper un emploi permanent. Le temps passé au travail en tant qu'intérimaire, puis en cas d'embauche en CDD, permet de garantir, lors d'une intégration définitive (CDI), l'adéquation au poste et, surtout, à la culture d'entreprise.

La proportion des CDD a progressé ces dernières années. En 2012, 7 % des salariés ont un CDD et le taux d'intérim est de 3,5 %.

I. La sous-traitance

L'évolution des structures industrielles a considérablement accru le rôle de la sous-traitance dans l'économie française. La sous-traitance est devenue pour les entreprises donneuses d'ordre un élément de flexibilité irremplaçable. Elle peut porter sur la production (sous-traitance externe) ou les services (sous-traitance interne).

1. La sous-traitance interne

Dans la sous-traitance interne, la fourniture de main-d'œuvre à caractère permanent a une grande importance. Les services sous-traités sont généralement accessoires par rapport à l'activité principale : gardiennage, nettoyage, entretien...

De plus en plus, les entreprises renoncent à faire assurer par leurs propres salariés un certain nombre de fonctions qu'elles confient à des sociétés de services. Ainsi, le *droit commercial remplace le droit du travail*.

La sous-traitance interne a généralement un caractère durable et structurel. Mais le caractère durable d'une telle organisation n'implique pas nécessairement des relations contractuelles de même durée avec telle ou telle société sous-traitante en particulier. Il n'est pas rare qu'en raison

de la concurrence fort sévère entre « prestataires » ou pour toute autre raison, tenant d'ailleurs fort souvent à la seule qualité du travail ou au comportement des salariés de ces sociétés, l'utilisateur soit conduit à rompre ses relations contractuelles avec tel sous-traitant qui ne convient plus.

Le caractère durable de l'extériorisation de l'emploi dans les entreprises considérées n'exclut pas davantage des opérations de brève durée. Il s'agit de toutes les opérations prévoyant le détachement, pour une durée limitée, de salariés appelés à remplacer des salariés permanents de l'utilisateur ou qui permettront de faire face à des surcroûts occasionnels d'activité dans les services qui ne seront même pas officiellement sous-traités à l'entreprise fournisseur de main-d'œuvre.

L'avantage résulte pour l'utilisateur du caractère très flexible de ce volume de main-d'œuvre que toute la souplesse du droit commercial lui permettra d'augmenter ou de diminuer sans autre procédure que celle prévue par ses obligations contractuelles à l'égard du sous-traitant prestataire de services.

Le développement de la sous-traitance interne crée dans l'entreprise une catégorie de personnel spécifique.

Ce personnel « périphérique » appartenant aux entreprises prestataires de services a une stabilité de l'emploi moins grande que chez l'utilisateur et ne bénéficie pas du statut de l'entreprise principale auprès de laquelle il est placé de manière parfois durable, bien qu'il ait des conditions d'exécution du contrat de travail identiques à celles du personnel de l'entreprise utilisatrice.

Économiquement liés, mais juridiquement distincts du donneur d'ordre, les sous-traitants prestataires de services subissent les aléas de la conjoncture en lieu et place de l'entreprise donneuse d'ordre.

Cette sous-traitance peut être de « haut niveau » (bureaux d'étude à hauts salaires). Plus fréquemment, ce sont les tâches fastidieuses et répétitives, ou les travaux pénibles et dangereux, qui passent aux entreprises extérieures. Les salaires dans les entreprises sous-traitantes sont souvent moindres que dans les entreprises utilisatrices et la stabilité de l'emploi dépend du renouvellement du contrat de prestation de services.

2. La sous-traitance et l'externalisation

La sous-traitance externe correspond à une extériorisation non seulement juridique mais également physique de l'emploi. Une partie de l'activité de l'entreprise est réalisée à l'extérieur par un sous-traitant. L'entreprise confie à l'extérieur une partie du processus de production ou la production nécessaire pour faire face à une pointe de la demande. Les deux entreprises relèvent de la même convention collective. Mais celle-ci ne fixant en général que des minimas, l'entreprise donneuse d'ordre peut donc trouver dans le recours à la sous-traitance un moyen de réduire ses coûts salariaux. Par ailleurs, c'est l'entreprise sous-traitante qui supporte principalement les fluctuations conjoncturelles.

Le développement de la concurrence internationale, l'évolution technique, les aléas ont imposé aux entreprises des mutations importantes.

Pour faire face, les employeurs ont recherché une meilleure rentabilité, activité par activité, service par service. L'autonomisation des fonctions de l'entreprise a conduit à s'interroger sur la rentabilité de telle ou telle activité non essentielle au métier de l'entreprise et dont la gestion relève de compétences spécifiques. Ainsi, s'est développé un mouvement, inverse de celui de l'intégration des décennies précédentes, de rejet vers l'extérieur d'activités spécifiques ou discontinues.

Le souci d'optimisation des frais de personnel a également conduit les entreprises à réduire le noyau stable des salariés permanents. La recherche de la flexibilité et le développement de la législation sociale et des garanties conventionnelles ont accentué le phénomène.

À terme, l'extériorisation de l'emploi et la diversification des statuts remettent en cause l'entreprise traditionnelle en tant que structure sociale d'accueil. Le désintérêt des salariés pour l'entreprise peut développer des attitudes d'indifférence au travail.

3. Le portage salarial

Intervention d'un organisme facturant à une entreprise la prestation d'une personne et lui reversant sous forme de salaire une partie du montant facturé après déduction des frais de gestion, des cotisations patronales et salariales, le portage salarial s'est développé depuis dix ans. En 2010, le nombre de cadres portés est évalué à environ 20 000.

J. Les métamorphoses de l'emploi

Depuis quarante ans, le modèle dominant de l'emploi salarié, à temps plein, en contrat à durée indéterminée, est en constant recul. Les autres formes d'emploi progressent : temps partiel, stages, intérim, contrats spécifiques jeunes, contrats à durée déterminée représentent aujourd'hui plus de cinq millions d'emplois. L'appel à ce type d'emploi renvoie à la logique de l'adaptation, réponse aux défis d'un environnement économique cahoteux et chaotique.

Les emplois non traditionnels représentent maintenant la majorité des embauches de salariés.

Les moins de 30 ans sont concernés par tous les types d'emplois hors normes : intérim ou contrats à durée déterminée, stages, temps partiel, contrats d'insertion. Chez les jeunes femmes, c'est l'« atypique » qui devient le plus courant.

La propagation des emplois non traditionnels est encore plus significative chez les hommes de 30 à 49 ans, qui constituent le « noyau dur » de la force de travail. Mais la proportion de ceux qui sont embauchés avec un statut particulier a régulièrement augmenté.

La notion de salariat devient de plus en plus floue, face à une prolifération des formes de contrat et à la diversification de son contenu, on peut redouter un éclatement de la notion même d'entreprise.

Divers projets de réforme du contrat de travail issus de différentes instances ont été proposés : ainsi, le « contrat collectif d'entreprise » (Entreprise et Progrès), le « contrat d'activité » (rapport de la commission Boissonnat), l'« entreprise à la carte » (dix-huit propositions du Centre des jeunes dirigeants), les propositions de l'UIMM sur le « travail différencié », les suggestions variées de la doctrine...

La substitution emplois traditionnels/emplois atypiques ne s'est pas faite régulièrement. L'évolution de la conjoncture, d'une part, les transformations du cadre réglementaire, d'autre part, ont, à chaque époque, favorisé certaines formes d'emploi. Les entreprises ont adapté leurs politiques d'emploi à un contexte en rapide évolution. Elles ont parfois profité d'« effets d'aubaine » en utilisant les dispositifs d'aide publique proposés.

Ces métamorphoses concernent tout particulièrement les TPE dont 1,1 million des 3,3 millions de salariés sont soit à temps partiel (28 %), soit en CDD (15 %) ou en emploi aidé (11,1 % dont 47 % en apprentissage).

Les diverses classes d'âge sont différemment concernées. Le pourcentage de non-CDI évolue de 3,8 % chez les 50-64 ans, 5,7 % (40-49 ans), 11,6 % (25-39 ans) à 45,9 % chez les 15-24 ans.

IV. L'évolution des effectifs

Recrutements, départs, promotions affectent le volume et la composition des effectifs. Le suivi des mouvements permet d'apprécier la mobilité et la stabilité du personnel et d'anticiper les évolutions futures. Cependant, les taux d'entrée et de sortie reflètent largement la conjoncture économique.

A. Les mouvements

Pendant une période donnée, des entrées et des sorties de personnel modifient les effectifs.

1. Les entrées

L'entreprise peut conclure des contrats de travail pour une durée déterminée ou pour une durée indéterminée. La distinction est importante car elle commande les règles applicables en cas de rupture.

Le *contrat à durée indéterminée* est conclu sans que son terme ait été fixé d'avance. Ce type de contrat est le plus fréquent.

L'engagement définitif est souvent précédé d'une *période d'essai*. Cette période est réglementée par la loi depuis 2008 et doit être stipulée dans la lettre d'engagement.

La période d'essai de 2 mois (ouvriers et employés), 3 mois (AM et techniciens) ou 4 mois (cadres) peut être renouvelée une fois.

Le contrat avec essai devient, sauf intention contraire des parties, définitif à l'expiration de la période d'essai.

Une période de prévenance est prévue en cas de rupture.

Certaines catégories de travailleurs ont un droit de priorité d'emploi. La loi a ainsi pris des mesures pour résoudre les problèmes sociaux qui se posent aux *handicapés*, en créant une obligation d'emploi à hauteur de 6% des effectifs pour les entreprises de plus de vingt salariés.

Les salariés *licenciés* pour raisons économiques ayant accepté ou non un contrat de conversion bénéficient d'une priorité de réembauchage.

D'autres catégories sont, au contraire, soumises à des conditions restrictives. C'est notamment le cas des *travailleurs étrangers non ressortissants de l'Union européenne*. Le ressortissant étranger doit être en possession d'une carte de résident qui vaut autorisation de travail. L'employeur doit respecter la proportion de main-d'œuvre étrangère autorisée. Les dépassements sont, en l'absence de dérogations autorisées, sanctionnés. Les lois ont renforcé la lutte contre l'emploi irrégulier d'étrangers et, en 2003, la loi du 26 novembre a complété les sanctions de l'emploi de travailleurs étrangers dépourvus d'autorisation de travail. Les peines encourues ont été aggravées.

Tout employeur occupant irrégulièrement un travailleur étranger doit verser une contribution spéciale à l'Office des migrations internationales (OMI) égale à 1 000 fois le montant du minimum garanti et contribuer aux frais de rapatriement.

En 2002 et 2007, des assouplissements pour la délivrance des autorisations de travail ont été apportés pour les étrangers «présentant un intérêt technologique et commercial» et pour les étudiants étrangers.

Les jeunes font également l'objet de conditions spécifiques d'embauche.

Les *enfants* ne peuvent être admis au travail avant d'être régulièrement libérés de l'obligation scolaire, soit avant 16 ans. Les dérogations sont limitées : l'âge d'admission peut être abaissé de quelques mois ou d'une année (apprentissage) ; pendant les vacances scolaires, les adolescents de plus de 14 ans peuvent effectuer des travaux légers si certaines formalités sont accomplies. De même, les enfants peuvent être employés sous certaines conditions très restrictives dans des entreprises de spectacle.

Certains emplois, de nature à blesser leur moralité, sont interdits à des jeunes de moins de 18 ans. D'autres le sont en raison du danger qu'ils présentent (travaux en hauteur dans les chantiers, par exemple).

Enfin, diverses mesures favorisent l'emploi des jeunes de 16 à 25 ans et de certaines catégories.

2. Les motifs de départ

Les causes de départ de l'entreprise sont multiples. La grille d'information retenue pour le bilan social retient les catégories suivantes (décret du 8 décembre 1977) :

- démissions ;
- licenciements pour cause économique ;
- licenciements pour d'autres causes ;
- fin de contrats à durée déterminée ;
- départs au cours de la période d'essai ;
- rupture conventionnelle ;
- mutations d'un établissement à un autre ;
- mise à la retraite ;
- départs volontaires en retraite ;
- décès.

– *La démission*

Elle résilie le contrat de travail à l'initiative du salarié. Sauf dispositions contraires de la convention collective, aucune règle de forme n'est imposée au salarié. Il suffit qu'elle ait été portée à la connaissance de l'employeur de façon non équivoque, par écrit ou verbalement. Elle n'a pas à être motivée. Il n'est pas nécessaire qu'elle soit acceptée.

La jurisprudence exige que les faits constatés manifestent la volonté ferme et définitive du salarié de mettre fin au contrat. Ce n'est pas le cas d'une longue absence sans manifestation de la part du salarié. La démission donnée sous le coup de l'émotion ou d'un mouvement d'humeur pourra être considérée comme sans valeur. Il en est de même pour l'intention de chercher un nouvel emploi.

– *Le licenciement pour cause économique*

Il peut être individuel ou collectif. Les conditions à respecter et les procédures sont précisées au chapitre 9.

Le licenciement économique a fait l'objet de réformes en 1986, 1989, 1996, 2002, 2003 et 2004.

Désormais, si les formalités à accomplir varient en fonction du nombre de salariés dont le licenciement est envisagé (1, 2 à 9, 10 et plus), tous ont droit à un dispositif de reconversion ou à un plan de sauvegarde de l'emploi :

– *la convention de conversion* a pour objet d'offrir aux salariés concernés le bénéfice d'actions personnalisées et, le cas échéant, d'actions de formation destinées à favoriser leur reclassement ;

– le *plan social*, devenu en 2002, *plan de sauvegarde de l'emploi*, a pour dessein d'éviter les licenciements ou d'en limiter le nombre ainsi que de faciliter le reclassement du personnel dont le licenciement ne pourrait être évité.

– *Le licenciement pour d'autres causes*

Il renvoie à une décision de rupture de contrat à durée indéterminée prise par l'employeur pour des raisons non économiques. Les procédures sont différentes selon que l'entreprise occupe ou non moins de onze salariés, selon l'ancienneté du salarié et sa qualité éventuelle de travailleur protégé. La loi du 13 juillet 1973 a précisé que tout licenciement doit avoir une *cause réelle et sérieuse*. L'appréciation du caractère réel et sérieux d'un licenciement donne lieu à une jurisprudence abondante de la Cour de cassation. Le tableau de la page suivante fournit quelques exemples.

Le juge apprécie la réalité, l'exactitude et l'importance du motif avancé.

– *La fin de contrat à durée déterminée*

Elle est de plein droit à l'échéance du terme, c'est-à-dire à l'arrivée de la date prévue par le contrat ou, à défaut de date, à la réalisation de l'objet du contrat. Deux points à noter :

– la loi fait obligation à l'employeur de prévenir le salarié en temps utile de l'achèvement du contrat. Elle crée un délai de prévenance ;

– trois exceptions, prévues par la loi ou la jurisprudence, limitent le principe de cessation de plein droit du contrat à l'échéance : 1) l'employeur ne peut refuser à un représentant du personnel le renouvellement de son contrat sans respecter la procédure spéciale de licenciement ; 2) l'abus de droit de non-renouvellement lorsque le salarié apporte la preuve d'une faute de l'employeur telle que la volonté de nuire ou la prise en compte de l'activité syndicale ; 3) l'existence de clauses conventionnelles précisant que la survenance du terme n'est pas un motif de non-renouvellement.

– *Les départs en cours de période d'essai*

Ils peuvent être à l'initiative de l'une ou l'autre des parties. La caractéristique essentielle de la période d'essai est de permettre de se séparer sans préavis ni indemnité. Lorsque la période d'essai est longue, un préavis de rupture peut être prévu. Si la rupture a été faite dans l'intention de nuire, des dommages et intérêts peuvent être obtenus.

– *La rupture conventionnelle*

La loi du 25 juin 2008 a créé un nouveau mode de rupture du contrat de travail avec la rupture amiable d'un CDI par commun accord entre le salarié et l'entreprise. De la mi-2008 à fin 2010, 480 000 ruptures ont été dénombrées, représentant 11 % des motifs de fin de contrat. La part de ces ruptures est plus forte dans les petites entreprises (13,3 % dans les entreprises de moins de 10 personnes). Elle touche en particulier les salariés de 58 et 59 ans (23 %). En 2013, les indemnités de rupture conventionnelle sont soumises au forfait social de 20 %.

– *La mutation d'un établissement à un autre*

C'est une modification du contrat de travail. Lorsqu'elle a été prévue par le contrat, la convention collective ou par des usages de la profession, la modification du lieu de travail n'apparaît pas comme une clause essentielle du contrat et le refus du salarié n'entraîne pas rupture du contrat à la charge de l'employeur.

– *Les départs volontaires en retraite, la mise à la retraite*

Cf. chapitre 9.

Tableau 5.4. Causes réelles et sérieuses de licenciement

Cause réelle et sérieuse	Cause non réelle et sérieuse
Absences expliquées par des rendez-vous fictifs. Insuffisance professionnelle. Erreurs, retards et négligences dans le travail ayant provoqué un état de tension. Attitude injurieuse du salarié. Rixe avec un autre travailleur. Manquement du salarié à prendre soin de la sécurité d'autrui. Désaccord sur l'exercice des fonctions du salarié mettant en cause le pouvoir de direction. État d'ébriété. Refus de retarder son départ de quelques minutes. Salarié expatrié déclaré <i>persona non grata</i> à l'étranger. Habillement anormal, susceptible de susciter un trouble chez le personnel ou les clients. Pointer pour un autre salarié. Commentaires pessimistes auprès de la clientèle.	Refus isolé d'effectuer un travail inhabituel de qualification très inférieure aux fonctions exercées. Lenteur d'un salarié, tolérée pendant plusieurs années. Retards peu fréquents. Absences justifiées. Incompatibilité d'humeur sans incidence sur le comportement professionnel du salarié. Refus d'une modification du contrat de travail. Refus de conduire un véhicule en mauvais état. Refus de travailler dans un local insuffisamment chauffé. Insuffisance de résultats quand les objectifs sont irréalisables. Absence pour deuil familial. Activité bénévole pour le compte d'un tiers.

3. La déclaration d'embauche

Depuis 1993, la DPAE (déclaration préalable à l'embauche) est obligatoire. En imposant aux employeurs d'adresser à l'URSSAF une déclaration nominative précisant la date et l'heure d'embauche au plus tard de manière concomitante à la mise au travail, la loi facilite le contrôle de l'emploi et la lutte contre le travail clandestin.

B. Le suivi de l'évolution

L'entreprise doit suivre avec attention l'évolution des effectifs. Annuellement, à partir des informations disponibles dans le bilan social de l'entreprise pour trois ans, il est possible de suivre diverses évolutions de l'effectif et de sa composition. Les progiciels de gestion des ressources humaines apportent la possibilité de tableaux de bord réguliers.

1. Évolution du niveau d'emploi

Plusieurs indicateurs sont possibles :

$$\frac{\text{effectif au 31-12} - 20\text{ N} + 1}{\text{effectif au 31-12} - 20\text{ N}}$$

Cet indicateur ne tient pas compte de la nature du contrat (durée déterminée ou indéterminée). Il présente les limites d'un indicateur instantané à la différence de l'indicateur suivant :

$$\frac{\text{effectif moyen } 20\text{ N} + 1}{\text{effectif moyen } 20\text{ N}}$$

Cet indicateur ne distingue également pas les contrats à durée déterminée et les autres. Seuls les travailleurs temporaires et les salariés d'entreprises extérieures de services sont exclus. Il est possible de les intégrer dans l'indicateur :

$$\frac{\text{effectif moyen} + \text{travailleurs extérieurs } 20 \text{ N} + \text{I}}{\text{effectif moyen} + \text{travailleurs extérieurs } 20 \text{ N}}$$

En effet, les bilans sociaux comportent sous la rubrique « travailleurs extérieurs » les données relatives :

- au nombre moyen mensuel de travailleurs temporaires ;
- au nombre de salariés appartenant à une entreprise extérieure.

Cet indicateur reflète l'évolution de l'emploi offert, toutes modalités confondues. Il est également possible de se limiter aux contrats de droit commun (contrats à durée indéterminée) :

$$\frac{\text{effectif à durée indéterminée } 20 \text{ N} + \text{I}}{\text{effectif à durée indéterminée } 20 \text{ N}}$$

Compte tenu du développement de l'emploi à temps partiel, il est souhaitable de calculer également les ratios précédents en ETP (équivalent temps plein).

Plusieurs ratios permettent de suivre les départs :

$$\frac{\text{départs en cours de période d'essai}}{\text{recrutements}}$$

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

Ces trois ratios renseignent sur la stabilité du personnel sans intégrer les causes économiques :

$$\frac{\text{licenciement pour cause autre qu'économique}}{\text{effectif moyen}}$$

Cet indicateur reflète l'insécurité économique.

Il est également intéressant de mesurer la survie du personnel, toutes causes de départ confondues :

$$\frac{\text{licenciement économique en } 20 \text{ N} + \text{I}}{\text{effectif au } 31\text{-}12 \text{ } 20 \text{ N}}$$

Cet indicateur doit être utilisé après neutralisation éventuelle du travail à temps partiel.

La survie du personnel recruté durant l'année peut également être mesurée :

$$\frac{\text{effectif permanent } 20 \text{ N} + \text{I}}{\text{effectif total au } 31\text{-}12 \text{ } 20 \text{ N}}$$

2. Taux d'entrée et de sortie par nature

Les enquêtes de l'Insee permettent d'apprécier la mobilité au niveau national. De 1965 à 1970, 32 % des salariés avaient changé d'établissement. La crise a réduit la mobilité. De 1980 à 1985, 26 % des salariés ont changé d'établissement. De 1986 à 1990, la mobilité s'accroît, en particulier dans les entreprises de taille moyenne. Elle diminue au début des années 1990, augmente dans les années 1996-2001 et diminue dans la période 2002-2005, augmente à nouveau dans les années 2006-2007, baisse en 2008-2009, repart à la hausse en 2010 et diminue en 2012-2013.

Le ratio taux de rotation

$$\frac{\text{taux d'entrée} + \text{taux de sortie}}{2}$$

2

est estimé par l'Insee pour 2010 à 44. Le taux atteint 57 dans les services et 16 dans l'industrie. Il est plus élevé dans les PME que dans les grandes entreprises. L'évolution de ces taux est liée à la conjoncture. Le ratio s'élève dans les périodes de reprise (par exemple 1998-2000 ou 2006-2007) et diminue lorsque la conjoncture se dégrade (2001-2005, 2008-2009 ou 2012-20113). Au troisième trimestre 2012 il atteint 13.

3. La mobilité interne du personnel

Le bilan social permet d'appréhender deux aspects : la mobilité géographique (mutation entre établissements) et la mobilité hiérarchique (promotion).

La mobilité est devenue une préoccupation majeure des entreprises.

Le journal interne d'un important groupe industriel en précise ainsi les enjeux et les outils : « L'entreprise doit s'adapter en permanence aux changements rapides des technologies, aux contraintes et aux évolutions des marchés et en conséquence ajuster ses structures et son organisation.

« Parmi les conditions de réussite, figure la gestion des ressources humaines :

- avec pour objectif la recherche de l'adaptation et du maintien de l'emploi ;
- en développant la mobilité tant professionnelle que géographique ;
- en recherchant la meilleure adéquation entre les exigences de l'organisation du groupe et les aspirations du personnel.

« Le personnel, de son côté, doit s'adapter en permanence aux changements de méthodes de travail, aux nouveaux outils de gestion et aux évolutions des métiers. La mobilité, c'est la possibilité de lui offrir des opportunités d'évolution et de diversification de son activité professionnelle avec ou sans changement de lieu de travail.

« Le groupe a mis au point plusieurs textes qui doivent assurer une bonne régulation des mouvements internes tout en permettant de répondre aux objectifs qu'il s'est assignés :

- assurer l'adéquation permanente des personnes aux postes dont l'entreprise a besoin ;
- permettre le développement des itinéraires professionnels à un rythme compatible avec les besoins des unités :
 - mobilité individuelle en France ;
 - transfert d'activité en France ;
 - indemnisation en cas de changement de lieu de travail en province ;
- pouvoir le maximum de postes par mobilité interne. »

4. L'évolution des emplois

Il est intéressant de suivre l'évolution d'une année sur l'autre de la structure de qualification ainsi que des autres caractéristiques. Ainsi, l'indicateur ci-dessous permet de suivre l'évolution de l'encadrement.

$$\frac{\text{cadres + maîtrise } 20 \text{ N + I}}{\text{effectif total } 20 \text{ N + I}}$$

$$\frac{\text{cadres + maîtrise } 20 \text{ N}}{\text{effectif total } 20 \text{ N}}$$

Un ratio supérieur à 1 traduit un renforcement du poids de l'encadrement. De la même manière, le poids relatif de différentes catégories peut être suivi.

C. L'emploi dans le bilan social

Le chapitre I du bilan social des entreprises et établissements est consacré à l'emploi. Le décret du 8 décembre 1977 prévoit que ce chapitre comporte huit rubriques.

- I.1 – Effectifs.
- I.2 – Travailleurs extérieurs.
- I.3 – Embauche.
- I.4 – Départs.
- I.5 – Promotion.
- I.6 – Chômage.
- I.7 – Handicapés.
- I.8 – Absentéisme.

Cependant, les rubriques, et surtout les informations qu'elles contiennent, sont adaptées aux secteurs, au niveau et à la taille des unités. Ainsi, le bilan social des entreprises industrielles ne comporte que six rubriques (les « promotions » et les « handicapés » sont omis) et 18 ou 19 informations, alors que le bilan social d'entreprises du commerce et des services comporte huit rubriques et 35 ou 37 informations en fonction de la taille.

Certaines informations relatives à l'emploi sont à rechercher dans d'autres chapitres du bilan social : le travail à temps partiel (chapitre 4), les apprentis (chapitre 5). L'analyse du chapitre I et des informations relatives à l'emploi est une étape importante des missions d'audit social (cf. chapitre 4).

Le décret du 24 avril 2012 sur la transparence complète ces informations en matière d'égalité de traitement (mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées, politique de lutte contre les discriminations). Ainsi les entreprises sont incitées à communiquer sur les politiques et pratiques mises en œuvre.

Emplois, métiers et compétences

Sommaire :

- I. Notions d'emploi, de métier et de compétences
- II. Les emplois
- III. L'évolution des emplois
- IV. L'audit des emplois

La recherche constante de compétitivité conduit à l'introduction de nouvelles technologies, à des investissements croissants, à l'évolution des méthodes de travail et d'organisation. Il en résulte le développement de fonctions nouvelles non seulement dans leur contenu technique, mais aussi dans leurs composantes de formation, de sécurité et d'information. Les fonctions, les emplois, les métiers, les postes, les compétences évoluent.

La section I présente les notions d'emploi et de compétences et l'évolution de la logique de poste à la logique de compétences dans un contexte où la fonction est indescriptible, où on recrute un salarié dont on observe imparfaitement les compétences pour un travail dont on ignore en partie le contenu¹.

La section II est consacrée aux outils de la connaissance des postes, des emplois et des compétences.

La section III se rapporte à l'évolution qualitative et quantitative des emplois et à la prospective des métiers.

La section IV concerne l'audit des emplois: audit de la productivité et audit stratégique.

¹ I. C. DEJOUX et A. DIETRICH, *Manager par les compétences*, Pearson, 2005.

I. Notions d'emploi, de métier et de compétences

Ces dernières années, les travaux théoriques et les réalisations pratiques sur l'emploi, les métiers et les compétences se sont développés avec l'évolution d'une logique de poste à une logique de compétences.

A. Terminologie

Avant d'examiner ces évolutions, il apparaît nécessaire de définir les termes « fonction », « emploi », « emploi-type », « poste », « métier », « compétence », « référentiel de compétences ».

– La *fonction* est une donnée organisationnelle. Déterminer une fonction, c'est isoler un rôle dans un système de travail. La fonction se définit comme un ensemble de tâches connexes.

Un salarié peut donc exercer plusieurs fonctions et une même fonction peut être exercée par plusieurs salariés.

– L'*emploi* d'un salarié décrit l'ensemble des fonctions qui lui sont confiées, en partage ou à titre exclusif. L'emploi et la fonction coïncident si le salarié exerce une seule fonction et l'exerce sans partage.

– L'*emploi-type* est une notion créée par le CEREQ, qui désigne un ensemble de postes concrets présentant des proximités suffisantes en termes de contenus d'activités et de compétences pour être étudiés globalement. Un emploi-type rassemble des postes suffisamment comparables pour être tenus par une même personne.

– Le *poste* se définit comme le couple « un emploi + une localisation ». Il qualifie une situation de travail individuelle et localisée. Il peut être décrit en termes d'activités.

– Le *métier* est un ensemble de savoir-faire professionnels acquis par l'apprentissage (métier de base) ou par l'expérience (qui peut donner l'aptitude à tenir un second métier). Le métier se définit effectivement comme une somme de capacités techniques de travail que possède l'individu. Avoir un métier ne signifie pas avoir un emploi mais posséder un ensemble de capacités reconnues. Le métier recouvre l'ensemble des savoir-faire nécessaires pour la réalisation des tâches².

– La *compétence* a été généralement dépeinte comme un ensemble de savoir-faire opérationnels validés, un « savoir-agir », selon l'expression de G. Le Boterf. « Elle définit les capacités des personnes, a un caractère prédictif, intègre des modalités variées, identifiables et utilisables dans différents contextes de gestion³. » La notion de compétence peut se rapporter à une personne ou à un poste de travail.

– Le *référentiel de compétences* rassemble les compétences nécessaires à l'exercice d'un poste ou d'un emploi-type.

Un référentiel est un inventaire d'activités ou de compétences nécessaires à l'exercice de ces activités.

– Un *référentiel d'emploi*, appelé aussi référentiel d'activités professionnelles (RAP), contient la description des activités d'un emploi. Le référentiel d'emploi-type détaille les niveaux d'activités et tâches qu'un groupe d'agents occupant les postes constituant cet emploi-type doit accomplir.

2. D. MASSONI et J.-H. DE ROUX, *Les métiers et les hommes*, Editea, 2012.

3. G. LE BOTERF, *Compétence et navigation professionnelle*, Les Éditions d'Organisation, 1999.

B. De la logique de poste à la logique de compétences

La notion de poste s'inscrit dans une logique taylorienne. La remise en cause du modèle taylorien conduit à reconsidérer la notion de poste et à favoriser l'émergence de la notion de compétence et du concept d'employabilité.

1. La notion de poste

Forgée par Frederick Winslow Taylor, la notion de poste présente quatre spécificités⁴ :

- elle est prescriptive, fondée sur l'organisation scientifique du travail, qui définit la pratique la plus efficace ;
- elle est procédurale, fondée sur un certain nombre de tâches à effectuer selon une séquence définie ;
- elle est individuelle, déterminée pour une personne indépendamment de l'équipe ;
- elle est stable afin de permettre un amortissement des coûts de conception de l'organisation.

Donnadieu la définit ainsi : « C'est une situation de travail entièrement définie par l'organisation quant à son lieu d'exercice, son contenu et ses modalités d'exécution indépendamment de son titulaire. »⁵

Or le nouveau modèle productif remet en cause ces caractéristiques :

- l'existence de « *one best way* » est aujourd'hui intégrée ;
- le caractère procédural est source de rigidités inadaptées ;
- le caractère individuel se heurte aux interdépendances. L'additivité des performances sous-estime les synergies éventuelles ;
- la stabilité est rarement garantie dans un environnement technologique et économique mouvant.

Cette remise en cause de la notion de poste conduit à un changement de problématique qui se caractérise par le passage du couple poste/qualification au couple fonction/compétences.

Le tableau ci-après illustre l'enchaînement des concepts du changement de problématique élaboré par G. Donnadieu.

Notions de base	Emplois	Personnes
L'entreprise taylorienne	Le poste	Le titulaire du poste
L'entreprise post-taylorienne	La fonction, les activités, les missions	Le titulaire d'une fonction
Ces notions se déclinent en termes	d'exigence	de compétence
Ce qui suppose une mesure désignée sous le nom	d'évaluation	d'appréciation (de la capacité)
qui appelle ensuite une comparaison sur une échelle hiérarchique	de classification	de qualification

4. F. GUÉRIN, *Faut-il brûler Taylor?*, EMS, Caen, 1998.

5. G. DONNADIEU, P. DENIMAL, *Classification, qualification, de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, Éditions Liaisons, 1993.

2. L'émergence de la compétence

La compétence renvoie aux notions de savoir-faire, de capacités, d'habiletés (selon l'expression québécoise), de qualification, d'activité... Les sept principales caractéristiques de la notion de compétence sont :

- compétence est une mise en situation ;
- compétence est contingente, contextualisée à une finalité ;
- compétence est une construction dans le temps ;
- compétence est un attribut de l'homme ;
- compétence doit être reconnue, validée par les autres ;
- compétence a un caractère permanent si elle est mise en œuvre ;
- compétence est transférable dans le cadre d'un processus d'apprentissage.

Dans la logique de compétence, un poste se définit par un certain nombre d'exigences en termes de compétences requises pour le remplir convenablement. Ces exigences sont en partie indéscriptibles du fait de multiples imprévus et le salarié doit présenter une capacité d'adaptation forte.

Progressivement, la démarche « compétences » conduit à un management par les compétences.

3. La notion de métier

On a reproché à l'approche par les compétences d'être bâtie sur des référentiels universels ignorant la spécificité de chaque milieu ou environnement de travail. Massoni et de Roux évoquent « le retour des métiers, gage de modernité » en soulignant « qu'en revenant à une organisation du travail fondée sur des tâches plus complexes, la nécessité d'apprentissages multiples, longs et variés à partir d'expériences successives redevient nécessaire et le rôle des plus anciens pour assurer la transmission des savoir-faire retrouve sa place »⁶. Les métiers sont gage de compétitivité. L'entreprise compétitive est celle qui dispose des meilleurs professionnels, sait les construire, les développer et les fidéliser. « La reconnaissance des métiers devient un élément constitutif et puissant de l'identité professionnelle. »⁷ La maîtrise du métier et des savoir-faire techniques devient un avantage compétitif essentiel. La référence au métier est essentielle pour l'identité au travail, le bien-être et l'implication des salariés.

II. Les emplois

Les emplois font l'objet d'une certaine définition *a priori* : le poste.

La description des postes présente tous les aspects importants du poste et en particulier les compétences nécessaires. Le succès d'un recrutement ou d'une mutation dépend de la qualité de la description. Il faut pouvoir donner une information complète et objective. Le profil et la description du poste doivent correspondre à la réalité. Cela implique une analyse de poste approfondie.

6. MASSONI et DE ROUX, *op. cit.*, p. 18.

7. MASSONI et DE ROUX, *op. cit.*, p. 21.

Une part importante des échecs après recrutement ou mutation résulte d'une analyse insuffisante du poste à pourvoir, des compétences nécessaires, de son environnement et de l'information apportée au candidat.

A. L'analyse des postes et des emplois

L'analyse des postes présente une large gamme d'utilisations possibles :

- définition des besoins ;
- recrutement et sélection ;
- appréciation ;
- formation ;
- mobilité interne ;
- développement des compétences ;
- détermination des grilles de rémunérations ;
- organisation de l'entreprise et management des compétences ;
- amélioration des conditions de travail.

Les méthodes doivent être adaptées aux buts poursuivis. Les méthodes les plus fréquemment utilisées sont l'observation, l'entretien, le questionnaire, la méthode des incidents critiques.

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

- à ce qui est fait dans la réalité (au poste tel qu'il est et non tel qu'il devrait être) ;
- aux tâches (non à l'opérateur).

L'analyse doit répondre à deux préoccupations :

- connaître l'utilité du travail ;
- décrire les composantes (matérielles, organisationnelles, environnementales) du travail.

Elle peut être menée selon diverses méthodes.

1. L'observation

Un ou plusieurs spécialistes observent de bout en bout l'exécution des tâches correspondant à un poste. Cette observation est directe, immédiate, sur le lieu de travail. Elle est assez longue pour permettre d'enregistrer tous les moments du cycle des opérations. L'observation est complétée par l'analyse de tous les moyens dont dispose l'exécutant : instructions, manuel de procédures, notes de service.

L'observation présente deux avantages et quatre inconvénients.

– *Avantages*

- Moins de biais du fait de l'intervention d'un observateur extérieur.
- Homogénéité des grilles et des critères d'analyse.

– *Inconvénients*

- La méthode requiert beaucoup de temps.
- Elle est limitée à des processus de production courts (tâches répétitives).
- L'observation suscite les réticences du personnel observé.

- Tous les éléments que seul le travailleur peut apporter (le pourquoi de telle méthode...) sont absents.

Aussi cette méthode n'est-elle guère utilisée que dans le cadre de l'organisation scientifique du travail. Elle est parfois remplacée par l'enregistrement technique des activités (par la vidéo ou l'informatique).

2. L'entretien

Après analyse de la documentation existante, l'analyste bâtit son plan d'entretien. Ainsi, par exemple, le guide d'entretien présenté ci-après comporte quatre rubriques.

– *Tâches*

- Quoi? (Ce qui se fait tous les jours, toutes les semaines, tous les mois...)
- Avec qui? (Réception, exécution, transmission.)
- Supports, outils.
- Qui décide?
- Qui contrôle?

– *Relations*

- Hiérarchiques.
- Fonctionnelles.
- Relations de travail.

– *Exigences*

- Physiques.
- Intellectuelles.
- Formation : générale ; technique.
- Expérience.
- Formation au poste.

– *Remarques*

La méthode permet de recueillir les données relatives au poste plus facilement et plus rapidement. Elle assure une objectivité satisfaisante.

L'opérateur peut entraîner un risque de surestimation ou de sous-estimation des difficultés du poste et des exigences requises.

3. Questionnaire

Les salariés eux-mêmes remplissent un questionnaire sur leur travail. Les informations sont ainsi recueillies à la source par les principaux intéressés. La méthode est peu coûteuse. Cependant, les données recueillies présentent un caractère très subjectif et doivent être validées et interprétées par le manager de proximité.

4. La méthode des incidents critiques

Cette méthode a été mise au point par J.-C. Flanagan. Elle implique d'établir un inventaire détaillé de toutes les anomalies, erreurs et insuffisances effectivement observées dans l'accomplissement d'une tâche et de les pondérer suivant l'influence qu'elles exercent sur les résultats normalement attendus.

Chacun des incidents critiques est décrit :

- les causes et les circonstances de l'incident ;
- les faits précis exécutés par le travailleur ;
- les conséquences visibles du comportement critique.

Les incidents critiques sont résumés et classés pour former un tableau des caractéristiques essentielles du poste. Ces catégories permettent la construction d'inventaires des comportements efficaces et inefficaces au travail. C'est une technique simple permettant d'obtenir des descriptions opérationnelles. Elle saisit les comportements effectifs.

5. Le journal

Cette méthode permet d'enregistrer au jour le jour, à la semaine et/ou au mois les tâches principales exécutées par le salarié. Le titulaire du poste décrit librement ce qu'il fait.

6. La conférence technique

Il s'agit de réunir un groupe d'experts (composé, par exemple, d'un formateur et d'un salarié expérimenté). Ce groupe rassemble de l'information concernant un emploi précis et procède immédiatement à la description des tâches.

7. Les étapes du processus d'analyse des emplois

Le processus d'analyse comprend généralement cinq étapes :

- préparation (définir les objectifs et les responsabilités, informer les salariés) ;
- identification des emplois (décider les services étudiés et dans quel ordre...);
- choix de la méthode (déterminer la méthode appropriée) ;
- recueil de l'information (grâce à la méthode choisie) ;
- description du poste.

Le processus permet d'établir la description de l'emploi et la carte des emplois.

Les entreprises ressentent aujourd'hui vivement la nécessité de bien connaître les emplois et donc de mettre en œuvre une démarche d'analyse.

Cependant, elles hésitent souvent devant les difficultés et les lourdeurs du processus ; généralement, elles choisissent une démarche progressive avec une première phase expérimentale dans un domaine où le besoin est plus particulièrement ressenti.

La réussite de la démarche repose sur l'effort de communication mené tout au long du processus et sur l'adhésion de la hiérarchie. L'ensemble de ces méthodes permet une photographie du poste qu'il faut ensuite décrire.

B. Fiche de description du poste et référentiel métier

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

La fiche de description du poste et le référentiel métier comportent plusieurs rubriques.

1. Exemple de fiche de poste

À titre d'exemple, la description d'emploi présentée ci-après concerne un poste de direction.

I – Identification de l'emploi

I.1 – Intitulé : directeur général adjoint.

I.2 – Famille : direction.

II – Mission de l'emploi

Animer et coordonner les services placés sous son autorité ; leur fixer des objectifs et contrôler leur réalisation. Diriger la société en l'absence du PDG.

III – Inventaire des attributions

- Animer et coordonner les services fonctionnant sous son autorité, détecter et pallier les faiblesses de ces services.
- Veiller à la cohérence des politiques de fabrication et de commercialisation.
- Rechercher l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise et la création de valeur.
- Assurer l'intérim du PDG (congrés, absences, maladies).
- Présenter un rapport d'activité trimestriel de synthèse.

IV – Description des activités

IV.1 – Informations initiales

- Reçoit mission :
 - d'animer et de coordonner les services placés sous son autorité ;
 - d'élaborer toute recommandation concernant la réorganisation de ces services ;
 - de diriger l'entreprise en cas d'absence du PDG.
- Reçoit de la direction les informations relatives à la politique générale de l'entreprise et les orientations propres au secteur fabrication.
- A connaissance des problèmes de l'entreprise.

IV.2 – Informations complémentaires

- Analyse les éléments de la politique de ressources humaines.
- S'informe de la norme standard de fabrication et des écarts constatés.
- Étudie les désaccords entre les services (par exemple entretien et fabrication).
- Recueille toutes les informations nécessaires au calcul de la rentabilité et de la fabrication.
- Se tient informé :
 - des programmes de fabrication des différents services ;

- de la situation de la fabrication par rapport aux délais commerciaux ;
 - des méthodes d'entretien et d'organisation ;
 - de l'état du programme d'achat et de prix de revient.
- Centralise les demandes d'études et d'essais.

IV.3 – Schémas de référence

- Connaissances théoriques en électricité, physique et chimie.
- Technologie de la fabrication.
- Technique de fabrication et d'entretien.
- Programmation gestion et contrôle budgétaire
- Informatique.
- Comptabilité générale et analytique.
- Technique de base de gestion des ressources humaines.

IV.4 – Élaboration du plan de travail

- Fixe les objectifs des services sous ses ordres :
 - investissement ;
 - équipement ;
 - recherche.
- Donne son accord quant aux propositions des budgets annuels des différents services.
- Prévoit et fournit les moyens de réalisation des objectifs (moyens matériels et humains).
- Élabore et améliore les coûts standard.

IV.5 – Réalisation du plan de travail

- Règle les litiges entre les différents services.
- Contrôle la réalisation des objectifs fixés. Ajuste ces objectifs en fonction des résultats obtenus (coût, qualité de production, livraison).
- Intervient pour régler les problèmes que lui soumettent les délégués du personnel.
- Prend connaissance des comptes rendus des ingénieurs concernant les problèmes de fabrication.
- Vérifie les états de la fabrication.
- Effectue les ajustements nécessaires à l'optimisation de l'ensemble budgétaire.

IV.6 – Circuits de communication

- Anime et coordonne les activités des chefs de service placés sous son autorité.
- Est en liaison avec :
 - à l'extérieur :
 - les fournisseurs (négociation des prix) ;
 - les entreprises de sous-traitance ;
 - les administrations ;
 - les entreprises de travail intérimaire ;
 - les organismes professionnels ;

- à l'intérieur :
 - le PDG :
 - responsabilité des objectifs ;
 - direction provisoire en cas d'absence ;
 - les chefs de service :
 - animation, coordination ;
 - règlement des litiges ;
 - détermination des investissements ;
 - équipement, recherche ;
 - le personnel :
 - maintien d'un bon climat social ;
 - règlement des revendications.
- Met en place les structures de communication les plus efficaces afin de prévenir les situations conflictuelles.

V – Marge d'autonomie

- Ne peut décider de la promotion et de l'augmentation des cadres.
- Doit en référer au PDG :
 - quant aux augmentations de l'effectif ;
 - pour les investissements supérieurs à 15 000 euros (toute latitude lui est laissée pour l'aménagement des budgets prévisionnels).

VI – Contrôle par le supérieur

- Le PDG assure un contrôle sur le DGA en observant :
 - les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés ;
 - le climat social.
- Le DGA effectue un compte rendu journalier sur la gestion qui lui est confiée.

VII – Moyens

VII.1 – Humains

10 Cadres.

50 Employés et dessinateurs.

80 AMT.

800 Ouvriers.

VII.2 – Matériels

L'usine et ses équipements.

VII.3 – Autres moyens

- À la signature dans l'entreprise.
- Peut faire appel à des sous-traitants.
- Peut faire appel à des organismes de conseil.

2. Exemple de référentiel métier

Le référentiel métier du responsable d'agence chez Manpower précise la finalité du poste : « piloter le développement commercial de l'agence en optimisant les ressources à disposition » et distingue deux missions : management et développement commercial. Pour chaque mission, les domaines sont définis (« piloter le centre de profit », « fédérer et animer une équipe », « favoriser le développement des collaborations » pour la mission management). Le contenu des domaines et les résultats attendus sont précisés (25 items pour les résultats). La synthèse des compétences nécessaires complète le référentiel⁸.

C. La carte des emplois

Pour pouvoir disposer d'une carte des emplois, il est nécessaire que les analyses s'inscrivent dans une démarche rigoureuse.

C. Vermot-Gaud⁹ propose une démarche en onze étapes.

1. *Établir la liste de tous les postes existant dans l'entreprise.*
2. *Choisir les postes clés, représentatifs de l'activité et bien répartis dans l'entreprise (10-15% des postes).*
3. *Mettre au point l'imprimé de recueil de données.*
4. *Déterminer qui mènera les études des postes (titulaire lui-même, tiers interne ou externe...).*
5. *Choisir la méthode qui sera utilisée (observation, questionnaire, entretien...).*
6. *Informers le personnel et ses représentants et obtenir leurs avis et suggestions.*
7. *Former les enquêteurs pour garantir l'objectivité.*
8. *Choisir les personnes interviewées, soit trois ou quatre personnes par poste clé (deux titulaires et deux responsables hiérarchiques).*
9. *Mener les études de poste et diffuser les analyses aux intéressés pour correction éventuelle.*
10. *Transformer l'analyse descriptive en une analyse normative (passer de la description de poste à la définition de poste).*
11. *Les postes clés une fois définis, procéder à l'analyse des autres postes.*

D. La cartographie des métiers

L'élaboration d'une cartographie des métiers de l'entreprise complète la carte des emplois. C'est « la liste exhaustive de tous les métiers auxquels peuvent se rattacher – voire s'identifier – tous les salariés »¹⁰. Elle est nécessaire pour assurer à tous les salariés qu'ils ont leur place dans l'entreprise.

La cartographie des métiers se dessine à travers plusieurs strates. Les grandes fonctions sont décomposées en métiers proprement dits dans lesquels le collaborateur peut effectuer un parcours, adapté à son expérience et aux durées d'apprentissage, à travers plusieurs postes. Chaque métier est structuré autour de quatre à cinq emplois génériques regroupant des postes identiques caractérisés par des implantations géographiques et des rattachements hiérarchiques différents. La cartographie des métiers doit être révisée tous les 3 à 5 ans.

8. C. DEJOUX et A. DIETRICH, *op. cit.*, p. 226-230.

9. C. VERMOT-GAUD, *Prévoir l'emploi et gérer les carrières individuelles*, Les Éditions d'Organisation, 1995.

10. MASSONI et DE ROUX, *op. cit.*, p. 77.

La cartographie des métiers permet de définir les caractéristiques et les composantes de chaque métier et de définir la durée d'apprentissage. L'approche métier conduit à piloter des communautés de métiers. Ces communautés disposent parfois aujourd'hui d'une communauté virtuelle dans le cadre des RSNE (réseaux sociaux numériques d'entreprise).

III. L'évolution des emplois

Dans un contexte de modernisation et de compétitivité, les entreprises doivent anticiper sur l'évolution de leurs emplois si elles ne veulent pas en permanence constater des décalages plus ou moins importants des qualifications de leurs salariés. Les solutions « défensives » de reconversion ou de départs en préretraite ont leurs limites. Il s'agit d'assurer un *développement continu* de la compétence des hommes en vue de leur adaptation permanente à des situations de travail nouvelles.

Pour les années à venir, il faut analyser concrètement la manière dont les qualifications et les métiers se transforment et traduire ces transformations en cahier des charges pour l'action.

L'évolution est quantitative et qualitative.

A. L'évolution quantitative

Les méthodes d'évaluation du nombre d'emplois prévisionnels sont variées. Charles-Henri Besseyre des Horts en distingue quatre¹¹.

1. Estimation des besoins par la hiérarchie

Une enquête (utilisant éventuellement une approche Delphi) est réalisée auprès des responsables pour saisir leur perception des besoins prévisibles en emplois dans leurs services. L'exemple d'IBM dans sa démarche de planification sociale montre que cette méthode produit une estimation assez fiable sur le plan local, mais nécessite une consolidation centrale.

2. Analyse des tendances

Estimation des besoins prévisibles à partir de l'analyse de l'évolution récente de l'effectif.

Cette méthode utilise des techniques mathématiques sophistiquées. Elle est assez utile sur un plan global mais les données du passé ne suffisent pas à prévoir le futur et les résultats sont peu reliés à l'évolution de l'entreprise.

3. Méthodes de régression

Analyse de la relation constatée au cours des dernières années entre l'effectif (sur les plans quantitatif et qualitatif) et certains indicateurs (volume des ventes, volume de production, rythme d'apparition des nouveaux produits, changements de la technologie, durée moyenne du travail...).

L'estimation résultante est assez fiable si elle est menée à un niveau adéquat, mais le problème crucial reste celui du choix des indicateurs.

11. C.-H. BESSEYRE DES HORTS, *Gérer les ressources humaines dans l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation, 1988.

4. Intégration des objectifs de productivité

Comme le souligne avec raison George Egg¹², la variable productivité est en effet essentielle pour déterminer les besoins prévisibles en ressources humaines. Les objectifs d'augmentation de la productivité peuvent être atteints de plusieurs manières ayant des conséquences variables en termes de besoins prévisibles (quantitativement et qualitativement). C'est un élément fondamental à considérer.

La production par personne occupée a été multipliée par vingt ou trente entre 1810 et 2012.

L'entreprise est amenée à se fixer des normes prévisionnelles, normes de niveau et normes de progression.

– *Les normes de niveau* donnent la référence en matière d'efficacité de la main-d'œuvre (par exemple, vingt automobiles par personne ou par an). Elles sont le résultat de comparaisons systématiques par branches professionnelles ou interbranches, nationales et internationales. Se rapprocher si l'entreprise est en deçà, maintenir son avance si elle se situe au-delà, est indispensable. Si les normes mondiales de productivité ne sont pas suivies, les emplois disparaissent.

– *Les normes de progression* indiquent la vitesse à laquelle doit progresser la productivité. Cette vitesse ne doit pas être inférieure à celle des concurrents nationaux et surtout internationaux. Les normes doivent donc être fixées en fonction de critères externes (progrès probables des concurrents) et non internes (fonte naturelle des effectifs). Par conséquent, il peut en résulter des prévisions de sureffectifs.

B. Le Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME)

Le ROME, élaboré au début des années 1970 et rénové en 2009, repose sur la mise en œuvre d'un système d'arborescence et la prise en compte des compétences dans la détermination des emplois. Le ROME comporte quatre volumes.

– *L'index alphabétique des appellations*. Il recense environ 10 000 intitulés de métiers et d'emplois couramment utilisés par les entreprises et le grand public. Il permet de passer facilement d'une appellation courante à l'emploi/métier correspondant.

– *Le dictionnaire des emplois/métiers, en deux volumes (emplois/métiers tertiaires; emplois/métiers techniques et industriels)*.

Le concept d'emploi/métier repose sur la similitude ou la proximité des contenus de plusieurs emplois ou métiers, agrégés sur une même fiche.

Les 531 fiches emplois/métiers détaillent: les contenus d'activité, les compétences requises, les conditions d'exercice et les conditions d'accès à un emploi/métier. De par sa construction, chaque fiche facilite la mobilité professionnelle et la transférabilité des acquis et le repérage des compétences communes et spécifiques¹³.

Elles sont regroupées en 110 domaines.

12. G. EGG, *Audit des emplois*, Les Éditions d'Organisation, 1987.

13. ANPE, *ROME: Répertoire opérationnel des métiers et des emplois*, www.pole-emploi.fr.

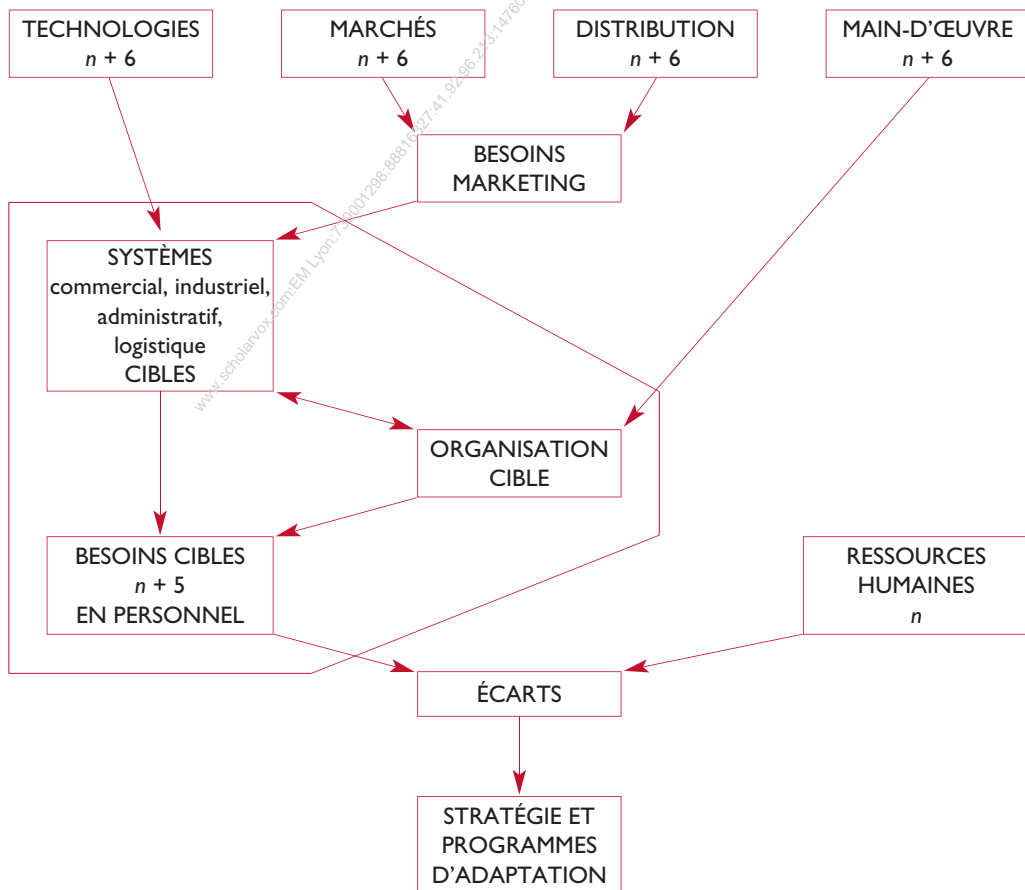
C. La carte prévisionnelle des emplois

Ainsi que le souligne George Egg, les emplois vieillissent « comme les hommes, parfois beaucoup plus vite. C'est le cas actuellement... Ce qui donne aux emplois un coup de vieux, ce sont les nouveautés techniques et les changements... Le vieillissement de l'emploi, sa désadaptation sont un phénomène grave, tout autant que l'insuffisance de productivité... ».

Le vieillissement n'est pas uniforme. Il concerne souvent des emplois clés qu'il importe de suivre attentivement (audit qualitatif des emplois).

Le schéma ci-après est proposé par George Egg.

Figure 6.1. Construction d'une cible stratégique des emplois



Les emplois se font et se défont. L'entreprise doit s'efforcer de maîtriser ces évolutions quantitatives et qualitatives et de disposer d'une carte prévisionnelle des emplois. George Egg propose une démarche en quatre étapes :

- *définition d'une cible stratégique* (caractéristiques principales et portrait simplifié de la future entité) ;

- *approfondissement de la cible par direction* (définir à cinq ans les unités opérationnelles les plus performantes possible) ;
- *mesure des écarts numériques et qualitatifs* entre la cible et la situation de départ (emplois qui régresseront, qui seront transformés, emplois créés...);
- *traitement des conséquences*. La cible doit être revue annuellement et les programmes modifiés en conséquence.

D. La prospective des métiers

La nécessité d'une prospective des métiers s'est progressivement imposée auprès des DRH avec, en particulier, les travaux de Luc Boyer et d'Aline Scouarnec¹⁴. Dans un environnement turbulent, la prospective des métiers permet de mettre en œuvre des modes de gestion anticipée de l'emploi et de renouveler les démarches de GPEC grâce à la notion de métier. La prospective des métiers peut prendre plusieurs formes, mais les cinq grands principes de Berger (1964) structurent le plus souvent cette démarche. Il s'agit de « voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques et penser l'homme ». Les quatre étapes de la démarche de prospective métier proposée par Boyer et Scouarnec sont :

1. L'appréhension contextuelle : état de l'art théorique sur le sujet. Choix de l'échantillon des entreprises et des acteurs experts. Rédaction d'un questionnaire ouvert pour des entretiens semi-directifs. Réalisation de ces entretiens.
 2. La pré-formalisation : analyse du contenu de ces entretiens et structuration du phénomène, rédaction d'un questionnaire et envoi aux acteurs experts.
 3. La construction organisation d'une journée de travail : analyse en groupes de focus et séance plénière de confrontation.
 4. La validation-intégration des résultats des groupes de focus et du terrain, proposition d'un modèle général et validation en fin de journée ; enquête en extension complémentaire possible.
- Cette démarche de prospective des métiers permet de « montrer la dialectique possible individu-organisation par l'intermédiaire d'exercices métier réalisés de manière intra- ou interorganisationnelle »¹⁵.

IV. L'audit des emplois

Pour assurer une gestion précise des emplois et une gestion prévisionnelle des ressources humaines efficace, il faut avoir une idée claire de ce que sont les emplois et de la façon dont ils vont évoluer. L'audit de l'emploi est donc irremplaçable. George Egg souligne en particulier l'intérêt des audits de productivité (quel est le niveau de productivité des emplois comparé à celui des concurrents?), des audits de structure et de qualification des emplois (les emplois sont-ils bien dessinés et correctement articulés entre eux, compte tenu des caractéristiques de la main-d'œuvre?), des audits de mise en œuvre (permettent-ils de faire face aux à-coups, permettent-ils

14. L. BOYER et A. SCOUARNEC, *L'Observatoire des métiers: concepts et pratiques*, EMS, 2005.

15. A. SCOUARNEC (coordonné par), *Management et métiers. Questions de société*, EMS, 2010.

une bonne utilisation des équipements?) et des audits stratégiques (quels emplois et en quel nombre pour demain?).

Il conclut son ouvrage sur l'audit des emplois en soulignant que « ce sont probablement les audits stratégiques de l'emploi qui vont dans l'avenir se structurer et se développer le plus¹⁶ ».

A. Audit de productivité

La nécessité de ne pas être distancé par ses principaux concurrents dans la course à la productivité est une condition de la survie. Or la croissance de la productivité dans un contexte de faible croissance se traduit par des sureffectifs à résorber. C'est dire l'importance pour l'entreprise d'une bonne gestion de sa productivité.

La mesure de la *productivité* est le rapport existant entre un *résultat* et les *moyens* mis en œuvre pour l'atteindre. C'est la mesure de la consommation de moyens qui a été nécessaire pour produire un certain résultat.

La productivité de la main-d'œuvre est mesurée généralement en production par personne. Elle peut aussi être considérée comme une consommation de travail.

Dans cet esprit, on dira qu'il faut dépenser six heures de travail pour produire et vendre 100 hectolitres de bière; six heures trente pour une tonne d'acier; sept heures pour une tonne de bouteilles en verre; cent soixante-quinze heures pour une automobile...

Améliorer la productivité du travail, c'est donc économiser du temps; c'est obtenir le même résultat en épargnant des efforts.

La recherche de productivité s'impose: une entreprise ne peut supporter durablement des charges dont sont délogés ses concurrents. Elle manquera de financements pour la promotion de ses produits ou l'innovation. Elle cumulera des retards.

L'audit de productivité est un moyen de contribuer à l'amélioration de la productivité.

L'auditeur va bâtir un système de référence à partir de « normes ». Celles-ci ne sont plus d'ordre réglementaire ou scientifique, comme dans les audits de conformité. Elles résultent de comparaisons ou d'analyses du travail.

On peut distinguer les normes de niveau et de progression.

George Egg constate que « les entreprises ont eu tendance, dans la période passée, à fixer la norme de progression de leur productivité au niveau du taux des départs naturels. Variable d'une branche et d'une entreprise à une autre, ce taux a régulièrement décliné au fil des années pour se situer aujourd'hui aux environs de 2,5 % en moyenne.

« Ce taux est égal à la moitié du taux annuel de progression de la productivité main-d'œuvre jugé nécessaire aujourd'hui.

« Il appartient à l'auditeur, et c'est une de ses responsabilités importantes, de poser clairement la problématique de la productivité future de l'entreprise. »

Il fait ressortir, en comparant l'évolution des heures de travail nécessaires (croissance souhaitable de la productivité) et celle des heures disponibles (fonte naturelle), l'importance du problème social à résoudre.

Les projections économiques de l'Insee et les prévisions de chômage reposent généralement sur deux hypothèses :

16. G. EGG, *op. cit.*, p. 169.

- une progression de la productivité, reposant sur un niveau élevé d'investissement ;
- une progression plus faible de la productivité, liée à un ralentissement de la substitution du capital au travail du fait d'un coût du travail moins élevé.

L'audit de productivité est une étape essentielle dans la mise en place d'une gestion prévisionnelle à moyen terme.

B. Audit stratégique de l'emploi

L'auditeur examine l'adaptation à moyen et à long terme du potentiel actuel d'emploi. L'audit porte sur trois points.

– *Les conditions générales du développement de l'emploi*

Un audit stratégique des emplois s'appuie donc nécessairement sur un audit de la stratégie et des capacités managériales de l'entreprise.

– *La qualité des moyens et méthodes de la gestion stratégique de l'emploi*

L'auditeur examine la qualité des informations disponibles permettant :

- connaissance de la situation actuelle ;
- connaissance de la situation projetée ;
- gestion prévisionnelle du personnel ;
- connaissance des évolutions externes.

– *L'évaluation et la maîtrise des écarts*

L'auditeur s'interroge sur la maîtrise des écarts et la qualité des actions mises en œuvre pour les résorber.

Les missions d'audit stratégique permettent de vérifier l'existence et la pertinence d'un référentiel relatif aux emplois futurs, d'une part, et d'évaluer l'adaptation des politiques mises en œuvre pour faire évoluer le potentiel actuel vers la cible des emplois futurs, d'autre part.

C. Audit de la non-discrimination

L'audit des politiques et pratiques de non-discrimination et de management des diversités consiste à vérifier que l'entreprise respecte la réglementation, ses engagements conventionnels (audit de conformité), obtient les résultats attendus avec les moyens dont elle dispose pour y parvenir (audit d'efficacité) et qu'elle les utilise au mieux (audit d'efficience). L'audit veille également à évaluer la capacité de réalisation des objectifs fixés. Les pratiques formalisées de gestion de la diversité doivent s'aligner à la stratégie de l'entreprise (audit stratégique).

Faire vivre les diversités est un défi à relever pour les entreprises qui souhaitent progresser dans la quête de l'égalité des chances et de la lutte contre les discriminations. Les missions d'audit permettent d'identifier et de réduire les principaux risques. Auditer les politiques et pratiques de diversité nécessite des indicateurs valides permettant de réaliser des constats, de mesurer des progrès et de vérifier l'atteinte des objectifs fixés.

Les indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. Trouver des indicateurs de la diversité n'est possible en France que pour certaines caractéristiques (âge, sexe, handicap reconnu, nationa-

lité) mesurées dans le bilan social et dans les systèmes d'information Ressources humaines. L'auditeur mesure les résultats obtenus par l'entreprise en matière de diversité par rapport aux objectifs fixés. Il s'agit souvent d'anticiper les investigations des agences de notation extrafinancière pour obtenir un rating satisfaisant en matière de politique RH.

La demande porte sur des audits d'efficacité. Au fur et à mesure que des engagements chiffrés sont pris, l'auditeur doit vérifier leur obtention. L'ensemble des objectifs ont-ils été atteints? Quels sont les écarts entre objectifs et constats? La diversité se vit-elle dans la réalité ou seulement dans les discours et les engagements?

Les missions d'audit de diversité portent sur les principaux process RH de l'entreprise pour lesquels des objectifs explicites ou implicites sont identifiables: recrutement, intégration, formation et développement des compétences, mobilité et évolution de carrière, évaluation et détection des potentiels, organisation du travail, rémunérations.

L'audit des discriminations interdites a pour objectif de garantir que l'entreprise ne viole pas, dans l'un ou l'autre de ses lieux de travail, les dispositions légales en vigueur. L'auditeur contrôle les principaux process, notamment les plus sensibles, et donc le recrutement. Les pratiques liées à l'individualisation des rémunérations et celles en matière de détection des potentiels, de promotion et de mobilité sont des objets d'audit privilégiés. Les décideurs sont nombreux et garantir l'absence de discrimination est délicat¹⁷.

17. G.-A. BROUSSILLON-MATSCINGA, S. FRIMOUSSE, S. HENDA-GUERFEL & J.-M. PERETTI, « Audit du management de la diversité », in PERETTI J.-M. et al., *Encyclopédie des diversités*, EMS, 2012.

Les politiques de l'emploi

Sommaire :

- I. L'adéquation hommes-emplois
- II. L'adaptation à court terme
- III. L'adaptation à moyen terme et les plans de sauvegarde de l'emploi
- IV. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- V. La stratégie de l'emploi

Gérer l'emploi c'est adapter, qualitativement et quantitativement, quotidiennement et dans le futur, les hommes porteurs de compétences et les emplois dans l'entreprise.

La section I présente l'objectif d'équilibre, d'adéquation qualitative et quantitative.

La section II est consacrée à l'adaptation à court terme, lorsque l'entreprise est confrontée à des variations conjoncturelles d'activité ou saisonnières.

La section III concerne l'adaptation à moyen terme et les plans sociaux.

La section IV traite de la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

La section V a trait à la stratégie de l'emploi et à la définition des politiques permettant de préparer une adaptation à long terme.

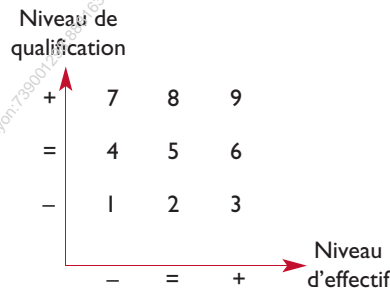
I. L'adéquation hommes-emplois

La recherche de l'adéquation est quantitative et qualitative. Il est possible de déterminer une typologie des situations d'emploi en fonction des deux axes « effectif » et « qualification », de préciser les modalités de diagnostic, d'identifier les risques et de proposer une démarche de recherche de l'équilibre.

A. Typologie des situations

À un instant donné, l'entreprise peut être en situation d'effectif excédentaire (+), déficitaire (-) ou suffisant (=) pour son niveau normal d'activité. Le niveau moyen de qualification peut être considéré comme normal (=), insuffisant (-), ou trop élevé (+).

La combinaison de ces deux dimensions permet de distinguer neuf cas de figure dans le graphique ci-dessous :



La situation 5 correspond à l'optimum : équilibre qualitatif et quantitatif. Il faut noter que cet équilibre peut être global mais cacher des déséquilibres géographiques, catégoriels ou sectoriels.

Les situations 3, 6 et 9 sont celles de sureffectif. L'entreprise a un personnel plus nombreux que nécessaire pour diverses raisons (baisse d'activité, gains de productivité, recrutements trop importants...).

Les situations 1, 4 et 7 sont celles où les besoins de l'entreprise ne peuvent être satisfaits pour diverses raisons (qualifications rares, recrutements insuffisants, secteur peu attractif, rémunérations faibles, croissance rapide, départs nombreux...).

Les situations 1, 2 et 3 se rencontrent dans les secteurs soumis à des évolutions technologiques rapides entraînant l'obsolescence des compétences et la rareté des profils recherchés.

Les situations 7, 8 et 9 sont celles d'une qualification moyenne trop élevée (évolution technologique faisant disparaître certaines qualifications élevées, formations trop ambitieuses, recrutements à haut niveau, départ des moins qualifiés...).

Il est important de situer chaque entreprise sur le graphique ci-dessus, à la fois pour rechercher les actions de rééquilibrage et pour choisir en conséquence les formules d'adaptation les mieux adaptées.

B. Le diagnostic

Pour situer une entreprise dans le graphique précédent, il faut évaluer sa position sur les deux axes. Ce n'est pas toujours évident et implique des jugements et donc des normes et des référentiels.

– Les normes de productivité permettent de situer l'entreprise sur l'axe quantitatif. Il faut disposer d'indicateurs fiables et d'éléments de comparaison pertinents aux niveaux français et international.

– Le jugement porté sur le niveau de qualification implique une connaissance suffisante des compétences disponibles que possèdent les titulaires des emplois et des compétences que ces emplois requièrent. La structure des qualifications réalisée à partir des grilles en vigueur dans l'entreprise donne une première indication. L'existence d'une carte des emplois et de descriptions de postes actualisées est nécessaire. Des indicateurs tels que « satisfaction des clients » ou « taux de pannes » ou « taux de pièces défectueuses » peuvent permettre d'apprécier la qualité du personnel.

C. Les risques des déséquilibres

À chaque situation correspondent des risques à court terme et à long terme et des actions correctives appropriées.

	Situation	Risque à court terme
1	Qualité insuffisante (sous-qualification) Production insuffisante (sous-effectif)	Dégradation de l'image de l'entreprise Perte de parts de marché
2	Qualité insuffisante et non-satisfaction des clients	Dégradation de l'image Remise en cause des certifications
3	Qualité insuffisante et insatisfaction des clients Frais de personnel excessifs et faible rentabilité	Dégradation de l'image Incapacité à financer les investissements de compétitivité
4	Production insuffisante et perte de parts de marché	Recul relatif en deçà du seuil de survie (taille critique)
5	Pas de risque si l'équilibre global correspond à des équilibres locaux	Difficulté à conserver cette situation
6	Ratio frais de personnel/valeur ajoutée trop élevé et rentabilité insuffisante	Incapacité à financer les investissements et risque de perte de compétitivité et de disparition
7	Production insuffisante (voir 1 et 4) Démotivation des salariés	Voir 4 Voir 8
8	Démotivation des salariés qui, ne pouvant utiliser leurs compétences, craignent de les perdre Surcoût	Dévalorisation du capital humain
9	Cumul des risques 6 et 8 Situation critique	Cumul des risques 6 et 8 Probabilité de survie faible

Le « sureffectif » est perçu avec raison par les dirigeants comme très dangereux, d'une part par les surcoûts salariaux qu'il entraîne ; d'autre part par la démobilitation qu'il suscite. Enfin les mesures correctives sont délicates et coûteuses.

Inversement, certains dirigeants apprécient le sous-effectif et mettent en avant quatre raisons :

- la prudence. En cas de baisse d'activité ou de gains de productivité supérieurs à la croissance des ventes, le sous-effectif disparaît et aucune mesure difficile de réduction d'effectif n'est à prendre ;
- la pression à la productivité. Les salariés sont mis sous pression et incités à accroître leur productivité pour répondre aux besoins ;
- la facilité, si vraiment nécessaire, pour combler le déficit en recrutant sur un marché de l'emploi où les demandeurs sont nombreux ;
- la maîtrise de la masse salariale.

Ces raisons sont discutables. Être en sous-effectif ne permet pas de répondre convenablement à la demande et, en période de reprise, constitue un handicap compétitif. Recruter des salariés rapidement opérationnels et compétents n'est pas aussi facile qu'escompté et le risque existe d'avoir, après recrutement, une situation d'insuffisance de compétences et donc un risque en termes de qualité.

Une bonne adéquation quantitative et qualitative est essentielle. Toute inadéquation quantitative (sur ou sous-effectif) ou qualitative (excédent ou déficit de compétences) est source de risque et nécessite des mesures correctives.

Il est également nécessaire de distinguer la nature des emplois concernés par un sous-effectif immédiat (ou un risque de sous-effectif). S'agit-il d'emplois pour lesquels le recours à l'intérim ou à l'externalisation résoudra les difficultés rencontrées ? Ou, au contraire, de compétences clés, rares ou non disponibles sur le marché du travail ? Dans un contexte de pénurie de talents, certains manques de personnel sont particulièrement coûteux.

D. La recherche de l'équilibre

L'un des objectifs stratégiques de la fonction Ressources humaines est d'assurer l'équilibre qualitatif et quantitatif, c'est-à-dire de veiller à ce que l'entreprise soit dans la situation 5 aujourd'hui et s'y maintienne à court, à moyen et à long terme.

La fonction Ressources humaines met en œuvre des modalités permettant l'adaptation à court terme, c'est-à-dire la réponse immédiate aux variations d'activité (section II). Elle met en place une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) permettant l'adaptation à moyen et à long terme (section III). Elle utilise un certain nombre de modalités d'adaptation dans le cadre de la GPEC (section IV).

La démarche à adopter, tant pour l'équilibre à court terme qu'à moyen terme, est la suivante :

- 1 – évaluation du déséquilibre et chiffrage
- 2 – inventaire des modalités envisageables pour réduire le déséquilibre
- 3 – identification des critères de sélection des modalités
- 4 – analyse des modalités selon les critères
- 5 – premier tri des modalités
- 6 – classement des modalités conservées
- 7 – évaluation de l'impact de chaque modalité pour réduire le déséquilibre

- 8 – adoption du plan d'action
 - 9 – définition des modalités de mise en œuvre et de communication
 - 10 – évaluation des résultats obtenus
- Sur le plan pratique, l'entreprise utilise des grilles d'analyse.

E. Les modalités d'ajustement

Confrontée à un déséquilibre quantitatif (cas 1, 3, 4, 6, 7 et 9) et/ou qualitatif (cas 1, 2, 3, 7, 8 et 9), l'entreprise soucieuse de se rapprocher de l'optimum doit mettre en œuvre une ou plusieurs mesures dans les domaines de la formation, du recrutement et du « décrutement ». Il faut noter que la plupart des mesures envisageables n'ont pas d'effet immédiat et que le délai d'adaptation varie de quelques mois à plusieurs années. Une décision de recrutement ne se concrétise par un agent efficace à son nouveau poste qu'avec un délai non négligeable.

Aussi ces mesures sont-elles examinées de façon plus détaillée plus loin. Le tableau suivant indique quelles sont, à court terme, les mesures envisageables.

Toutes les situations identifiées ne présentent pas le même degré de difficulté et de risque. Ainsi, le surcoût du cas 8 peut ne pas justifier de mesures particulières, lesquelles pourraient se révéler plus coûteuses.

La réponse aux variations d'activité évoquées dans les paragraphes suivants est examinée dans le cas général d'une situation proche de l'équilibre qualitatif.

Situation	Quelques mesures envisageables
1	Recours à des entreprises extérieures Recours à l'intérim Actions de formation Contrats de professionnalisation Recrutement de personnel qualifié (CDD, TT) Partenariat avec des centres d'apprentissage
2	Formations
3	Formations Chômage partiel Plan de sauvegarde de l'emploi
4	Recrutement de personnel temporaire (CDD, TT...)
6	Chômage partiel
7	Recrutement de personnel temporaire Chômage partiel dans certaines qualifications
9	Chômage partiel

II. L'adaptation à court terme

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

En cas d'insuffisance ponctuelle, les conséquences peuvent être plus ou moins coûteuses : dégradation du service, perte de production, perte de ventes...

L'excédent ponctuel est également une source de coût : paiement de personnel sans travail fourni en contrepartie.

Insuffisance et excédent sont plus ou moins prévisibles : les phénomènes saisonniers ou certaines variations conjoncturelles sont connus à l'avance, mais non les à-coups commerciaux, les absences imprévues.

Pour répondre aux insuffisances et pour éviter les excédents, la politique de l'emploi doit présenter une certaine souplesse et disposer de marges de sécurité. Les marges de sécurité à prendre en compte dépendent largement du processus de production et de la capacité de stocker la demande.

Dans la restauration, par exemple, une pointe imprévue d'activité doit être immédiatement traitée. De même, l'absence imprévue doit être immédiatement remplacée. En effet, il n'y a pas de demande stockable.

Dans l'industrie automobile, les variations conjoncturelles sont fortes. Le recours aux heures supplémentaires et au chômage partiel est donc important. Le rapport social 2006 de PSA fait ressortir le poids de la conjoncture (chiffres automobile, France).

Année	2004	2005	2006
Heures supplémentaires	2 033 990	2 121 525	1 390 185
Heures de chômage partiel	25	948 000	1 694 895

Au contraire, là où il est possible, grâce à des stocks tampons, d'éviter les répercussions des pointes de demande comme des pointes d'absentéisme, les ajustements à opérer peuvent être recherchés sur de plus longues périodes (semaines ou mois par exemple).

L'adaptation aux variations saisonnières, aux pointes d'activité, aux baisses d'activité et la régulation de l'absentéisme ne sont possibles dans de bonnes conditions que si l'équilibre qualitatif et quantitatif en moyenne annuelle est assuré.

A. Les flexibilités

Pour faire face aux différentes fluctuations d'activités à court terme, l'entreprise puise dans les diverses sources de flexibilité.

1. La flexibilité quantitative externe (FQE)

L'entreprise fait varier le nombre de ses salariés en fonction des besoins. Elle recourt à l'emploi précaire (CDD, TT et toute forme d'emploi à durée limitée). Elle peut aussi faire varier le nombre

de salariés recrutés en CDI ou en CNE en utilisant la souplesse de la période d'essai ou le faible coût de la rupture en début de contrat.

2. La flexibilité quantitative interne (FQI)

L'entreprise fait varier le nombre d'heures effectuées par ses travailleurs permanents en utilisant les heures supplémentaires, le chômage partiel, l'annualisation, la récupération...

3. La flexibilité fonctionnelle

Elle repose sur la mobilité interne des travailleurs, en déplaçant vers les postes manquants les salariés qui peuvent être disponibles à leurs postes. Cette flexibilité repose sur la polyvalence des salariés et une culture d'entreprise centrée sur la coopération.

4. La flexibilité par l'externalisation

L'entreprise fait supporter à ses fournisseurs le poids des fluctuations par le recours à la sous-traitance interne et externe.

B. Les variations saisonnières

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

Cependant, les stocks créent des risques (en cas de ventes moindres ou différentes) et des coûts (financer les valeurs d'exploitation). Le besoin de souplesse, de rapidité de réaction face aux évolutions de la demande conduit à rechercher d'autres moyens.

Certains secteurs ont une activité saisonnière dépendant de leurs approvisionnements (agro-alimentaire, par exemple). Dans d'autres cas, la demande n'est pas stockable durablement. Il faut produire vite pour y répondre.

Les heures supplémentaires et l'embauche de travailleurs saisonniers constituent traditionnellement les moyens de répondre aux fluctuations saisonnières. Le noyau stable est complété pendant la saison.

En matière d'adaptation aux variations saisonnières, les mesures relèvent de la flexibilité externe ou interne.

Flexibilité externe : recrutement de CDD, recrutement de stagiaires, de saisonniers.

Flexibilité interne : utilisation du temps partiel annualisé, heures supplémentaires, annualisation, contrat de travail intermittent.

1. Flexibilité interne

Depuis trente ans, l'évolution du cadre réglementaire a favorisé le recours à la flexibilité interne :

- en simplifiant l'annualisation du temps de travail et la mise en œuvre de la modulation sur l'année du temps de travail ;

- en créant le temps partiel annualisé devenu travail intermittent ;
- en permettant de compenser les heures supplémentaires par des heures de repos ;
- en créant le compte épargne temps ;

– en créant les accords compétitivité-emploi devenus en 2013 accords de maintien dans l'emploi.

Dans ce nouveau contexte, le plan d'action d'adaptation aux variations saisonnières peut compter un dosage de ces modalités :

– recours au travail intermittent, en proposant cette formule aux temps pleins intéressés, notamment dans le cadre de la retraite progressive, ou aux nouveaux recrutés. La limite de cette formule tient principalement au faible nombre de candidats susceptibles d'être intéressés ;

– annualisation du temps de travail sur l'année. Ainsi, en haute saison les horaires peuvent être de 5 jours \times 9 heures, soit 45 heures par semaine sur quatorze semaines, et de 28 heures (4 \times 7) pendant vingt semaines en basse saison, soit une moyenne de 35 heures ;

– utilisation d'heures supplémentaires rémunérées sous forme de journées de repos en période creuse.

La DRH veille également à répartir, en fonction de la saisonnalité :

- la programmation des congés payés ;
- la programmation des actions de formation ;
- la programmation des arrivées et des fins de contrats.

Les lois ont favorisé la signature d'accords permettant l'annualisation du temps de travail en fonction des contraintes saisonnières (cf. chapitre 17).

2. Flexibilité externe

Le recours à des contrats à durée déterminée et à l'intérim est possible (le travail saisonnier est l'un des motifs de recours prévus). Il est également fréquent d'utiliser les stagiaires pour faire face aux pointes saisonnières, en particulier lorsque la période de haute activité correspond à une forte demande de stages d'exécution (été).

C. Les pointes d'activité

Lorsque l'entreprise doit faire face à un surcroît temporaire d'activité, elle dispose d'une large panoplie de modalités, relevant de la recherche de la flexibilité interne ou externe.

Le tableau ci-après propose un exemple de grille d'analyse.

L'analyse de chaque action en fonction des critères dépend des spécificités de l'entreprise et du moment. Ainsi, du fait de l'existence d'un contingent annuel d'heures supplémentaires, les contraintes d'utilisation peuvent être très différentes en début ou en fin d'année.

Dans tous les pays européens, la réglementation a été assouplie pour favoriser la flexibilité et, de plus en plus, la flexibilité interne. Le caractère évolutif de la réglementation et son origine largement conventionnelle nécessitent un effort constant de l'entreprise pour optimiser le choix des actions dans un champ des possibles très ouvert.

Les mesures classiques (heures supplémentaires et complémentaires), CDD et intérim demeurent essentiels.

L'adaptation peut également être complétée par des mesures ponctuelles telles que le report de dates de congés, le report d'actions de formation, et par des mesures de redéploiement interne, voire de mobilité géographique entre des établissements. L'entreprise peut aussi jouer sur les heures de récupération.

Actions	Critères										
	Légalité	Coût financier	Coût social	Réversibilité	Délai de mise en œuvre	Simplicité	Acceptabilité par les salariés	Faisabilité technique	Impact sur la productivité	Impact sur la sécurité	Impact sur la qualité
Heures supplémentaires dans le contingent											
Heures complémentaires											
Travailleurs temporaires											
CDD											
Sous-traitance interne											
Sous-traitance externe											
Report de congés											
Récupération (heures supplémentaires à récupérer)											

Un contingent d'heures supplémentaires peut être effectué librement. Seules les heures supplémentaires effectuées au-delà de ce contingent sont soumises à autorisation de l'inspection du travail, après avis du comité d'entreprise. Depuis 2005, le salarié peut accepter de faire des heures supplémentaires au-delà du contingent (heures choisies). Un repos compensateur est institué pour les heures effectuées au-delà du contingent annuel.

Toute heure supplémentaire effectuée donne lieu à une majoration de 25 % ou 50 %, sauf dispositions plus avantageuses de la convention collective, du contrat de travail ou du règlement intérieur.

Le repos compensateur, à partir d'un certain seuil horaire, est de 50 %.

Le tableau ci-après présente le régime des heures supplémentaires mis en place en 2005.

La loi de 2007 sur le travail, l'emploi et le pouvoir d'achat a modifié le régime des heures supplémentaires et complémentaires avec l'exonération de l'impôt sur le revenu et de charges salariales et patronales pour les heures supplémentaires et complémentaires. La rémunération des heures supplémentaires sera, dans toutes les entreprises, supérieure de 25 % à celle des heures normales.

Régime des heures supplémentaires	Entreprises de plus de 20 salariés	Entreprises de 20 salariés et moins
Contingent légal annuel d'HS	220 heures	220 heures
Seuil de compte des HS pour le contingent	35 heures	35 heures
Taux de bonifications de 36 à 39 heures	25 %	25 %
de 40 à 43 heures	25 %	25 %
de 44 à 47 heures et au-delà	50 %	50 %
Mode de bonification	Majoration salariale sauf accord collectif prévoyant un repos compensateur	idem
Repos compensateur obligatoire	50 % à partir de la 42 ^e heure 100 % au-delà du contingent	50 % au-delà du contingent annuel

Ces dispositions ont été annulées en 2012. Selon la DARES, en 2010, 49 % des salariés à temps complet des entreprises de 10 salariés ou plus du secteur privé, hors agriculture, ont effectué des heures supplémentaires rémunérées. Le nombre moyen d'heures supplémentaires rémunérées dans l'année est, en moyenne, de 50 heures pour l'ensemble des salariés à temps complet et de 104 heures pour ceux qui en ont effectué. 34 % des salariés à temps partiel ont quant à eux réalisé des heures complémentaires.

La pratique des heures supplémentaires rémunérées concerne davantage les hommes et les ouvriers. Elle est plus répandue dans les petites entreprises et dans les secteurs de la construction et de l'hébergement-restauration.

Pour les salariés concernés, les heures supplémentaires viennent compléter un salaire de base médian inférieur à celui des salariés ne faisant pas d'heures supplémentaires. La rémunération pour heures supplémentaires représente en moyenne 6 % de leur masse salariale brute mais varie selon les caractéristiques des salariés et des entreprises. Cette part décroît notamment en fonction du salaire annuel de base¹.

Un dernier moyen d'ajustement est le recours à la sous-traitance interne ou externe.

D. Les réductions d'activité

Face à une réduction jugée passagère de la demande, l'entreprise, une fois épuisé le recours au stockage, est conduite à étudier les possibilités de réduire sa production. Le catalogue des mesures envisagées est en général le suivant :

- l'arrêt des heures supplémentaires ou complémentaires ;
- le report du recrutement ;
- le non-renouvellement des CDD et des TT ;
- l'avancement des dates des congés et des actions de formation ;
- le chômage partiel ;

1. DARES-ANALYSES, « Les salariés effectuant des heures supplémentaires rémunérées en 2010 », n° 2013-015, mars 2013.

- le rapatriement de la sous-traitance ;
- la réduction de l'emploi permanent à temps complet ;
- le prêt de salarié.

Comme précédemment, l'entreprise doit définir tous les critères qui doivent être pris en compte pour choisir les modalités et construire son plan d'action.

Les mesures prises seront d'autant moins difficiles que l'entreprise dispose de volants de sécurité. Ces volants sont apportés par les heures supplémentaires, les CDD, le TT, la sous-traitance... Si l'entreprise a sous-dimensionné sa main-d'œuvre normale et recouru abondamment aux moyens précédents, la réduction d'activité peut être menée en douceur. L'accroissement de l'incertitude pousse les entreprises à se constituer des marges de manœuvre.

Les limites d'utilisation des CDD et des TT ne permettent pas de disposer de volants significatifs en permanence. Le renchérissement des coûts en limite également l'intérêt préventif. Les heures supplémentaires et complémentaires sont également enfermées dans un réseau de contraintes.

Le risque existe de voir prendre des mesures dont l'impact dépasse le court terme : arrêt de l'embauche, réduction de l'emploi permanent, rapatriement de la sous-traitance, réduction du temps de travail.

1. Le chômage partiel

C'est essentiellement le chômage partiel qui constitue l'outil d'ajustement. Le recours au chômage partiel réduit le coût de la main-d'œuvre non utilisée pour l'entreprise. En effet, d'une part le salarié constate une perte sur son salaire brut, avec la double limite d'un plancher horaire (60% de son salaire brut ou 6,84 €, depuis 2009) et d'une rémunération mensuelle minimale. D'autre part, l'État verse à l'entreprise une allocation d'aide publique. Le contingent annuel indemnisable est de 1 000 heures. En 2009, l'allocation était de 3,84 € (entreprise de moins de 250 salariés) ou 3,33 €.

Après une forte baisse entre 1986 et 1989 (1,8 million en 1989), le nombre de journées, indemnissables, de chômage partiel est passé à 7,6 millions en 1991, 10,7 millions en 1992 et 24 millions en 1993. Dès 1994, le nombre diminue (15 millions en 1994), se stabilise (10 et 11 millions en 1995 et 1996) et chute en 1997 (7,4 millions), 1998 et 1999 (4 millions). En 2000, un niveau très bas est enregistré. Depuis 2001, une reprise apparaît avec 2,5 millions de journées en 2001 et 2,8 millions en 2002. À partir de 2003 une nouvelle baisse s'amorce et on dénombre 1,86 million de journées indemnissables en 2005 après 1,9 million en 2004. Le nombre atteint 2 millions en 2007 et 4,1 millions en 2007. Entre 2005 et le second trimestre 2008 le nombre variait entre 50 000 et 100 000. Pendant la crise, le dispositif a été largement utilisé avec un pic de 275 000 salariés bénéficiaires d'indemnités de chômage au premier semestre 2009.

En Allemagne, le chômage partiel a concerné 1,53 million de salariés au deuxième trimestre 2009 et coûté 6 milliards d'euros à l'État, en 2009.

En 2011, un peu plus de 12 millions d'heures de chômage partiel ont été consommées en France métropolitaine. Après avoir fortement baissé depuis le pic de la mi-2009, le nombre d'heures consommées s'est stabilisé en 2011. Chaque mois, en moyenne près de 34 000 salariés ont été concernés par le chômage partiel et ont connu en moyenne une réduction mensuelle d'activité de 30 heures. En 2011, l'industrie a utilisé 75% des heures de chômage partiel consommées. 56% des établissements ayant recouru au chômage partiel entre le 3^e trimestre 2008 et le 4^e trimestre 2011.

ont réduit leur activité sur une période de 1 à 3 mois. Ils sont 8 % à l'avoir réduite pendant plus de douze mois au total.

Entre mai 2009 et décembre 2011, 40,7 millions d'heures ont été consommées au titre de l'activité partielle longue durée (APLD), soit 44 % de l'ensemble des heures consommées de chômage partiel et 54 % des heures ayant fait l'objet d'une demande de chômage partiel d'au moins 3 mois. Ces heures ont été majoritairement consommées dans l'industrie (90 %), le secteur automobile représentant à lui seul 33 % du nombre d'heures consommées d'APLD. Le taux de recours à l'APLD parmi les demandes d'au moins 3 mois est le plus élevé dans l'industrie (59 %) et dans les établissements de 250 salariés et plus (71 %). Dans trois cas sur dix, les établissements s'engagent initialement pour la durée minimale autorisée en signant une convention d'APLD pour une durée de 3 mois².

2. Les accords de maintien dans l'emploi

L'ANI du 11 janvier 2013 et la loi ont adopté diverses mesures favorisant la flexibilité : facilitation des mobilités non volontaires, facilitation des accords de maintien dans l'emploi (appelés précédemment les accords compétitivité-emploi), la sécurisation des plans sociaux, la réduction des délais de prescription pour la contestation d'un licenciement avec des indemnités encadrées aux prud'hommes, expérimentation du CDI intermittent et période de « mobilité externe sécurisée ».

Les accords de maintien dans l'emploi ont remplacé en 2013 les accords compétitivité-emploi créés en 2012.

3. Taux de flexibilité

Il est intéressant pour l'entreprise de mesurer en permanence sa rapidité d'adaptation à la baisse en calculant le pourcentage de réduction du volume total d'heures disponibles sur chacun des trois mois suivants, obtenue par des mesures « indolores » (fin des heures supplémentaires, non-renouvellement des CDD et des TT).

Une entreprise utilisant 5 % d'HS et 10 % de CDD et TT de 4 mois en moyenne réduira dès le premier mois de 7,5 % sa capacité de production et de 15 % en 4 mois. Face à la baisse d'activité en 2008-2009, l'ensemble des dispositifs ont été utilisés démontrant une flexibilité et une réactivité accrue des entreprises par rapport à la réunion de 1993.

4. Le prêt de salarié

La loi de 2011 a organisé le prêt de salarié entre deux entreprises pour faire face aux fluctuations d'activité. Cette opération ne doit pas être à but lucratif. Les représentants du personnel des deux sociétés doivent être consultés et une convention de mise à disposition doit être établie. L'accord du salarié et un avenant à son contrat de travail sont nécessaires. Ainsi l'entreprise amortit une baisse d'activité en économisant sur les salaires le temps du prêt. Cette solution est économiquement et humainement plus avantageuse que le chômage partiel. Elle répond au besoin de sécurité du salarié attaché à son entreprise et à sa région en s'appuyant sur la solidarité au sein d'un bassin d'emploi. Ainsi l'accord d'entreprise en vigueur depuis janvier 2013 chez Sevelnord, filiale de PSA, permet le prêt de salariés à des entreprises voisines qui font face à une pointe d'activité.

2. DARES-ANALYSES, « Le chômage partiel en 2011 : stabilisation du recours au dispositif », n° 2012-097, déc. 2012.

E. La régulation de l'absentéisme

L'absentéisme signifie la non-présence au travail, une diminution plus ou moins volontaire de la part de l'individu de son temps de travail. Il y a donc l'expression d'une décision individuelle qui se traduit par un comportement ayant ou non pour objet de diminuer le temps réglementaire de travail : ainsi l'employé qui vient au travail avec une grippe et celui qui reste chez lui. Le représentant qui arrête sa prospection à 15 heures, le cadre qui prend trois heures pour déjeuner, l'employé qui s'absente sur son lieu de travail, en se promenant dans les locaux, en prenant un café, en réglant ses problèmes administratifs personnels sont des cas de comportement d'absentéisme difficiles à appréhender et plus encore à mesurer. Cet absentéisme est-il répréhensible ou préjudiciable à l'entreprise? N'est-il pas seulement une activité régulatrice dans l'activité globale des salariés qui n'existe que pour pallier une carence des relations humaines dans l'entreprise quand il ne fait pas partie de ce mode de gestion : présence d'une cafétéria, par exemple? De la réponse apportée à ces questions dépend l'intérêt de mesurer ces comportements.

Pour appréhender le comportement d'absentéisme, trois critères essentiels sont utilisés :

- des indicateurs de mesure ;
- l'analyse des motifs ;
- le chiffrage des coûts.

1. Des indicateurs de mesure

L'indicateur le plus utilisé par les entreprises est un taux de durée (temps d'absence/temps normalement travaillé).

Il n'est pas étonnant de rencontrer, même dans les grandes entreprises, ce seul taux comme mesure de l'absentéisme, car il représente le minimum obligatoire que doit fournir l'entreprise dans son bilan social. Une étude de l'Insee pour la période 1991-1998 fait ressortir un taux moyen d'absence pour cause de maladie ou accident qui passe de 4,5 % pour les ouvriers non qualifiés à 2,7 % pour les agents de maîtrise et 1,3 % pour les cadres.

On retient aussi la fréquence d'absence (le nombre d'absences sur une période donnée) et la durée d'absence (le nombre de jours d'absence durant une période donnée).

L'intérêt du choix entre fréquence et durée (ou taux) est important. Une durée d'absence révèle un écart par rapport à une norme – le temps de travail – qui est très souvent à la base du contrôle de l'activité (notions de rendement, de standard d'heures de main-d'œuvre directe, etc.).

Cependant, une même durée d'absence peut cacher des comportements d'absentéisme très divers selon leur fréquence : une personne peut être absente pour une grippe, une quinzaine de jours, ou peut s'absenter six fois dans l'année pour la même durée. Le coût global de l'absence, évoqué plus loin, sera plus fort dans le second cas du fait des coûts fixes liés à chaque absence (formation du remplaçant, enregistrement et traitement de l'absence, baisse de rendement liée au nouveau titulaire du poste) ; de plus, le fait qu'un individu se sente la possibilité de multiplier des absences de courte durée est révélateur des perceptions qu'ont les agents de ce qui est possible ou de ce qui ne l'est pas.

Les indicateurs communément retenus fournissent donc une information non redondante.

Il est même des cas où la fréquence est incontestablement le meilleur indicateur : en particulier pour les catégories d'absence dont l'amplitude est faible, c'est-à-dire toutes les opportunités d'absence dégagées par les conventions collectives, comme les événements familiaux ou personnels.

Pour ces causes d'absence, les jours autorisés sont de l'ordre de un ou deux et la fréquence, très liée à la durée dans ce cas, devient un indicateur pertinent de ce que les agents perçoivent comme opportunité saisissable ou non.

Pour D. Weiss³, les indicateurs minimaux dont doit disposer la gestion du personnel pour appréhender le phénomène de l'absentéisme sont au nombre de quatre :

• Taux de gravité :	$\frac{\text{heures d'absence}}{\text{heures normalement travaillées}}$
• Absentéisme par salarié :	$\frac{\text{heures d'absence}}{\text{nombre de salariés}}$
• Durée moyenne d'absence :	$\frac{\text{heures d'absentéisme}}{\text{nombre d'absences}}$
• Indice de fréquence :	$\frac{\text{nombre d'absences}}{\text{nombre de salariés}}$

Selon le baromètre ALMA 2012, le taux 2011 était de 3,84 % soit 14 jours par salarié et il avait atteint en 2009 4,85 % ou 17,8 jours par salarié et 4 % en 2010⁴. La santé (5,01) dépasse l'industrie (4,01).

2. Les motifs d'absence

Les principaux motifs d'absence sont retenus par le bilan social, qui suggère de répartir le taux global d'absentéisme selon les critères de maladie (courte ou longue), maternité, congés légaux et divers et autres causes (en particulier l'absentéisme sans justification officielle).

La classification des absences suivant le motif répond à deux objectifs.

Le premier est lié aux différents règlements ou conventions collectives qui envisagent des modalités d'indemnisation de l'absence selon sa justification. Il est donc reconnu des absences « légitimes » et d'autres qui ne le sont pas.

Le second objectif répond à un besoin de gestion : à la nécessité de mettre en œuvre des actions correctrices pour cerner précisément et diminuer l'impact financier de l'absentéisme.

Pour agir sur l'absentéisme, il est nécessaire de cerner avec plus de précision la façon dont se classent les motifs d'absence. H. Savall⁵ propose trois types de motifs. Le premier type recouvre l'absentéisme compressible par des améliorations des conditions de travail (ce sont certaines maladies, les grèves, l'absentéisme sans motif, les accidents du travail), l'absentéisme significatif d'une vie sociale interne (jours d'ancienneté, formation, heures de délégation du personnel) et l'absentéisme incompressible par des actions d'amélioration des conditions de travail (absences légales, mises à pied, maternité...).

Toutefois, les hypothèses qui sont faites ne sont pas toujours opérationnelles pour les gestionnaires.

Ainsi, l'absentéisme légal ou conventionnel n'est pas toujours incompressible, bien souvent on remarque que des salariés ne prennent pas toutes les journées de congé auxquelles ils ont droit.

3. D. WEISS, *Les Relations de travail*, Dunod, 1983.

4. ALMA Consulting Group, Baromètre 2012 de l'absentéisme.

5. H. SAVALL, V. ZARDET, *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Paris, Economica, 2003.

3. Le coût de l'absentéisme

Le coût représente le troisième moyen d'appréhension de l'absentéisme. Pour la gestion du personnel, le coût de l'absentéisme est souvent circonscrit à l'indemnisation de l'agent absent et à son remplacement.

Mais réduire le coût de l'absentéisme à son seul coût direct est trop limitatif, il est nécessaire de pouvoir appréhender l'importance du phénomène social que représente le comportement d'absentéisme afin de pouvoir mettre en œuvre des actions correctrices.

La démarche développée H. Savall et par l'ANACT tend à montrer que les coûts indirects de l'absentéisme doivent être saisis afin de pouvoir réellement adopter une démarche de gestion vis-à-vis de ce phénomène. Le gestionnaire du personnel doit recenser les coûts « cachés » de l'absentéisme comme le temps de maîtrise utilisé à la formation du personnel, la baisse de productivité et la baisse de qualité résultant du remplacement.

La détermination des coûts conduit à une interrogation sur les modes de régulation de l'absentéisme et la façon dont sont traités les remplacements.

4. Les actions pour réduire l'absentéisme

Sur la période 2003-2011, au cours d'une semaine de référence, 3,6 % des salariés ont connu une absence au travail d'au moins une heure pour des raisons de santé ou pour la garde d'un enfant malade. L'absentéisme a globalement peu varié au cours de la période étudiée, les points hauts annuels ou trimestriels étant largement expliqués par les pics d'épidémies de maladies saisonnières.

La probabilité qu'un salarié s'absente pour maladie dépend de variables sociodémographiques comme l'âge, le sexe, la composition du foyer, la catégorie socioprofessionnelle et le secteur d'activité dans lequel il est employé. Les salariés en CDI avec plus d'un an d'ancienneté et les fonctionnaires sont relativement plus souvent absents que les personnes en CDD ou récemment embauchées en CDI (respectivement 3,7 et 3,9 %, contre 2,6 %). Cette différence persiste lorsqu'on tient compte des principales caractéristiques identifiables des salariés⁶.

L'absentéisme augmente fortement avec le niveau d'exposition aux contraintes physiques et psychosociales. Si les cadres sont beaucoup moins souvent absents pour maladie que les ouvriers (1,6 % contre 4,5 %), c'est dans une large mesure parce qu'ils sont dans l'ensemble moins exposés aux contraintes physiques et psychosociales dans le travail.

L'enquête d'ALMA Consulting Group 2010 donne la liste des solutions de lutte contre l'absentéisme utilisées par les entreprises :

- Actions de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles : 89 %.
- Aménagement des postes de travail : 79 %.
- Contre-visites médicales : 79 %.
- Amélioration des conditions de travail par l'ergonomie : 77 %.
- Polyvalence des salariés : 76 %.
- Augmentation des formations aux salariés : 69 %.
- Formation de l'équipe d'encadrement : 63 %.
- Meilleure communication sur l'absentéisme auprès des salariés : 58 %.
- Incitations financières : 57 %.

6. DARES-ANALYSES, « L'absentéisme en entreprise », n° 2013-010, février 2013.

- Sanctions disciplinaires: 50 %.
- Assistance sociale aux salariés: 41 %.
- Soutien psychologique aux salariés: 35 %.

Les DRH estiment pour la plupart que les contre-visites, les incitations financières et les sanctions disciplinaires sont peu efficaces et qu'il faut agir sur le management.

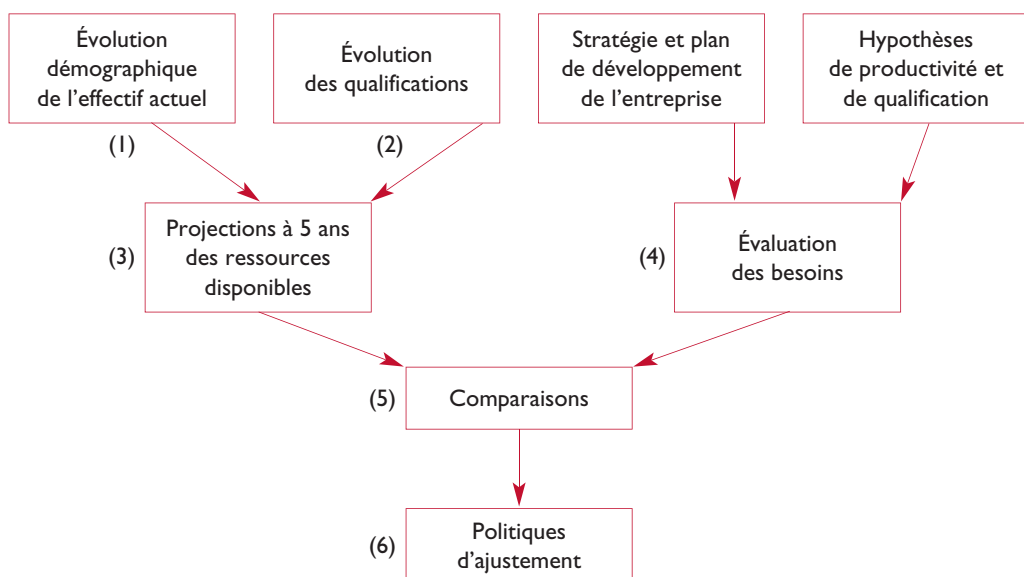
III. L'adaptation à moyen terme et les plans de sauvegarde de l'emploi

Gestion prévisionnelle du personnel (GPP) des années 1970, gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi (GPPE) des années 1980, gestion anticipatrice des emplois et des compétences (GAEC) des années 1990 reposent sur un même constat: les besoins qualitatifs et quantitatifs en ressources humaines évoluant dans le temps, l'entreprise doit anticiper ces évolutions pour mettre en œuvre les politiques qui permettent de maintenir ou d'atteindre l'équilibre qualitatif et quantitatif des emplois et des hommes. Les plans sociaux, l'essaiimage, l'*outplacement* sont un moyen de réduire les excédents prévisibles.

La loi du 18 janvier 2005 a rendu obligatoire la négociation d'un accord de gestion prévisionnelle des emplois dans les entreprises de plus de 300 salariés tous les 3 ans.

A. La prévision des besoins et des ressources

Le schéma ci-dessous présente les étapes de la démarche pour un horizon de trois à cinq ans.



1. Évolution démographique de la population actuelle

Le chiffrage des départs prévisibles, tant à la retraite que par suite de démissions, décès ou licenciements autres qu'économiques, repose sur plusieurs hypothèses.

– *Départ à la retraite*

La mise à la retraite ne peut désormais avoir lieu qu'à 70 ans. Les conditions de départ auront-elles pour effet des départs à la retraite dès l'âge et les trimestres requis atteints à l'initiative du salarié? Les salariés choisiront-ils de partir à la retraite dès qu'ils remplissent les conditions⁷? Selon la forme de la pyramide des âges, le nombre de départs en retraite possible varie. Les « champignons » et « toupies » sont particulièrement concernés.

– *Démissions, décès ou licenciements autres qu'économiques*

Les taux seront-ils ceux constatés dans le passé pour chaque catégorie? Comment évolueront-ils?

Au fur et à mesure qu'il apparaît nécessaire de modifier les hypothèses faites, les conséquences sur les décisions programmées doivent être tirées rapidement. Un nouvel accord sur des « pré-retraites », une accélération des démissions... doivent être très vite intégrés dans le modèle.

2. Évolution des qualifications

La connaissance de la politique de formation et de promotion de l'entreprise et son application à la population actuelle permettent une première évaluation des glissements d'une catégorie à l'autre pour les années à venir et des compétences disponibles à terme.

Il sera nécessaire de réexaminer la politique de développement des compétences à mettre en place à l'issue de chaque étape.

3. Projection des ressources disponibles

Par la prise en compte des hypothèses et des choix relatifs aux départs et au développement des compétences et des promotions, il est possible de faire une projection à trois, quatre ou cinq ans de l'effectif actuel.

Les progiciels de GRH disponibles permettent de réaliser ces projections en prenant en compte l'ensemble des caractéristiques de la population. Ils fournissent les informations souhaitées de façon illustrée (pyramides, histogrammes, graphiques...).

4. Évaluation des besoins

L'évaluation des besoins repose sur la prise en compte des objectifs stratégiques de l'entreprise, de ses choix d'investissements et de son plan de développement, d'une part, des objectifs de productivité et d'évolution des compétences nécessaires, d'autre part (cf. chapitre 6, section II).

L'évaluation des besoins repose sur diverses hypothèses. Elle conduit à retenir des fourchettes tenant compte de la combinaison d'hypothèses optimistes et pessimistes.

7. J. CHRISTIN, J.-M. PERETTI, « L'intention de départ à la retraite des cadres : partiront? partiront pas? », revue *Personnel*, n° 464, novembre 2005, p. 49-54.

5. Comparaisons

La comparaison entre les besoins de l'entreprise à cinq ans et les ressources dont elle disposera alors en dehors de tout recrutement nouveau fait apparaître des écarts. Ceux-ci peuvent être négatifs ou positifs : un écart négatif implique un *besoin de personnel supplémentaire* dans les catégories concernées. Cet écart peut être comblé par une modification de la politique de promotion dans certains cas ou par la mise en œuvre d'un plan de recrutement.

Un écart positif signifie un *sureffectif*. Cet écart implique des mesures d'incitation au départ, de licenciement, la révision de la politique de promotion et de reconversion, voire le réexamen des projets de développement, de manière à accroître certains besoins (retarder un investissement de productivité si un sureffectif de personnel de production apparaît).

6. Ajustement

Cet aspect est examiné ci-après.

Exemple

Un exemple illustre la mise en œuvre de la démarche.

La société GPP fabrique et vend des produits alimentaires réputés. Le bilan social apporte sur les effectifs et l'emploi les informations suivantes :

	Cadres	Techniciens et agents de maîtrise	Employés et ouvriers qualifiés	Employés et ouvriers non qualifiés	Total
Effectifs au 31-12-20N	36	40	126	248	450

Les hypothèses faites sur l'évolution démographique sur cinq ans conduisent à prévoir 67 départs dont 42 au titre de la retraite ou de la préretraite et 25 par démission. La ventilation des départs par qualification est la suivante :

Départs	Cadres	TAM	Qualifiés	Non qualifiés	Total
Retraite	7	8	11	16	42
Démissions	2	2	5	16	25
Total	9	10	16	32	67

La *politique de développement des compétences et de promotion* active de l'entreprise appuyée sur un niveau élevé de formation privilégie l'obtention d'une qualification par le personnel non qualifié et l'accession de la maîtrise vers l'encadrement. En cinq ans, 54 promotions d'employés et ouvriers non qualifiés dans la catégorie supérieure sont possibles ; 10 promotions du personnel qualifié vers la maîtrise et 8 promotions de TAM vers l'encadrement sont également programmées.

La *projection* à cinq ans de la population actuelle conduit à une population probable de 383 agents.

	Cadre	TAM	Qualifiés	Non qualifiés	Total
Effectifs au 31-12-20N	36	40	126	248	450
Départs	- 9	- 10	- 16	- 32	- 67
Promotion vers la catégorie supérieure	-	- 8	- 10	- 54	
Promotion depuis la catégorie inférieure	+ 8	+ 10	+ 54	-	
Effectifs au 31-12-20N + 5	35	32	154	162	383

La société prévoit une amélioration de son outil de production diminuant, en raison des gains de productivité, le nombre de postes de travail non qualifiés (- 40 %). L'informatisation administrative réduit également les postes d'employés non qualifiés. La diversification de la gamme, l'effort d'innovation, le développement commercial impliquent, eux, un accroissement du nombre des techniciens et des cadres.

Les besoins à cinq ans sont ainsi prévus :

	Cadre	TAM	Qualifiés	Non qualifiés	Total
Besoins prévisionnels	60	55	126	149	390

En l'absence de toute mesure corrective, les écarts prévisibles sont importants.

	Cadre	TAM	Qualifiés	Non qualifiés	Total
Déficit	25	23			48
Sureffectif			28	13	41

Le solde global est un déficit de sept agents. Ce déficit résulte de deux phénomènes :

- la réduction du volume de l'emploi (- 60) ;
- la « fonte naturelle » des effectifs (- 67).

La « fonte naturelle » dépasse, compte tenu de la pyramide des âges actuelle, la réduction du nombre de postes prévue. Cependant, ce déficit global cache des disparités catégorielles et notamment un sureffectif dans les catégories employés et ouvriers.

B. Les mesures d'ajustement

L'évolution prévisible des besoins, c'est-à-dire des postes de travail, en quantité et en nature, conduit bien entendu la direction générale à prendre des mesures susceptibles d'adapter ses ressources humaines aux nouvelles exigences de ses activités.

Les actions correctives envisageables sont nombreuses. Le choix dépend des orientations retenues. Ainsi, le refus de tout licenciement pour raison économique nécessite, pour résorber le sureffectif de 28 agents qualifiés dans l'exemple précédent, de moduler les actions suivantes :

- *accroître la promotion interne* de cette catégorie vers la catégorie supérieure grâce à des actions de reconversion et de formation. Cette action trouve très vite ses limites ;

- *ralentir* la promotion des postes non qualifiés vers des postes qualifiés. Cela peut déplacer le sureffectif chez les agents non qualifiés.

Le pourcentage d'agents non qualifiés promus serait donc ramené chaque année de 5 % à 2 % environ, soit une chance réduite d'être promu ! Un tel changement risque d'engendrer une dégradation du climat social, d'accélérer les départs aux niveaux non qualifiés, de faire naître des conflits. Il présente également des limites ;

- *modifier le plan de développement* de manière à équilibrer différemment le rapport employé + ouvrier/TAM au profit des employés et ouvriers. Cette réorientation peut se heurter à des contraintes technologiques et économiques.

Ces trois mesures privilégient l'action sur la mobilité interne afin de résorber les sureffectifs et de limiter le recours aux recrutements externes pour pallier les déficits. Cette limitation des recrutements peut avoir des conséquences défavorables sur la pyramide des âges, qui accusera un vieillissement plus net, ainsi que sur le niveau effectif de qualification. Aussi l'examen des mesures permettant de maintenir un rythme élevé de recrutement annuel par un développement de la mobilité externe est-il également nécessaire :

- possibilité de retraite anticipée pour les employés et les ouvriers (elle pourrait être proposée à une vingtaine d'agents environ) ;

- aides à la reconversion, à la création d'entreprise, prime de départ volontaire...

Les mesures prises sont spécifiques à la situation étudiée. La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences a un coût. Ce coût peut paraître élevé pour une petite ou moyenne entreprise. Cependant, les avantages qu'elle peut en attendre apparaissent importants :

- avance prise sur les événements et gestion préventive des crises ;

- meilleure précision des critères à privilégier dans les recrutements.

Les ajustements peuvent nécessiter la résorption de sureffectifs. Les recherches sur les restructurations et la gestion des sureffectifs se sont développées et ont apporté un nouvel éclairage sur les pratiques et sur la valeur de l'entreprise⁸.

C. Intérêt et limites de la démarche

Les différents modèles de GPE, GPPE, GAEC et plus largement la gestion des compétences présentent plusieurs avantages.

- *Des apports instrumentaux utiles à la réflexion*

L'utilisation de modèles favorise l'analyse de l'existant ainsi que la réflexion sur les évolutions futures et sur la capacité de les maîtriser.

- *Un surcroît de légitimité pour les DRH*

La mise en œuvre de la demande permet à la DRH de participer aux réflexions sur les orientations stratégiques en apportant des indications précieuses sur la faisabilité de certaines options.

8. G. SCHMIDT, *La Gestion des sureffectifs ; enjeux et pratiques*, Economica, 2001.

– Une meilleure cohérence du système de GRH

La demande implique la prise en compte des diverses dimensions de la GRH et la recherche de cohérence entre chacune des politiques (formation, promotion, mobilité, recrutement...).

Cependant, au-delà de leur intérêt seul, ces modèles présentent des limites d'utilisation :

- la traduction d'une stratégie en termes d'organisation et d'emploi est délicate. Un niveau élevé d'engagement de la direction est nécessaire⁹ ;
- la culture d'entreprise peut ne pas être favorable à une démarche compétence ;
- les mesures d'ajustement présentent des difficultés de mise en œuvre délicates à apprécier, notamment lorsqu'il y a des changements de métiers et de familles professionnelles.

D. Plans sociaux et plans de sauvegarde de l'emploi

Étendus à toutes les entreprises d'au moins 50 salariés depuis 1989, les plans sociaux constituent la clé de voûte du droit à la conversion que le législateur a introduit dans le Code du travail. Le plan social doit impérativement offrir au salarié des mesures visant au reclassement, telles que :

- des actions de reclassement interne ou externe à l'entreprise ;
- des créations d'activités nouvelles ;
- des actions de formation et de conversion ;
- des mesures de réduction ou d'aménagement de la durée du travail.

En 2002, le plan social change de dénomination et devient un plan de sauvegarde de l'emploi.

1. Une nouvelle logique : la prévention

Dans les années 2000, on constate un certain essoufflement des formules expérimentées à travers les plans sociaux d'accompagnement des grandes restructurations des années 1974-1998. La plus utilisée était la « mesure d'âge », autrement dit la préretraite, prise en charge par le FNE et l'Unedic malgré ses limites¹⁰ :

- effet de noria effacé par les mesures salariales induites ;
- caractère provisoire de l'économie réalisée ;
- absence de souplesse future ;
- dévalorisation de l'âge et démobilitation d'une classe d'âge ;
- perte de compétences.

Les mesures d'âge auront de moins en moins leur place dans un plan social.

Seconde arme du dégraissage « en douceur », la prime de départ, qui peut aller de 3 000 à 90 000 euros, est très délicate. Les 30 000 euros offerts aux salariés de la *Normed* ont été très incitatifs. De même les « départs aidés », à partir de 30 ans, offerts par le *Crédit Lyonnais* et la *BNP*. Mais les candidats au départ ne sont pas toujours ceux que l'employeur désire voir s'en aller. Utilisée surtout dans l'automobile et le BTP, l'aide au retour pour les travailleurs immigrés se révèle d'un impact également limité. Les volontaires ne sont pas légion.

La loi de modernisation sociale de 2002, modifiée en 2003 et en 2005, insiste particulièrement sur la prévention des licenciements via la gestion prévisionnelle des emplois. La croissance du

9. C. DEJOUX et A. DIETRICH, *Management par les compétences*, Pearson, 2005.

10. L'impact des mesures d'âge sur le développement du sentiment de fin de vie professionnelle a été étudié par Éléonore MARBOT dans sa thèse, « Le sentiment de fin de vie professionnelle chez les plus de 50 ans », ESSEC-IAE d'Aix, 2001.

nombre de PSE (plans de sauvegarde de l'emploi) s'accompagne d'une réduction du nombre des licenciements économiques. Après les pics de 1992 et 1993 (près de 600 000), leur nombre est revenu à 179 000 en 2004. En 2007 le rythme mensuel est de 13 000 à 15 000. En 2009, le rythme mensuel dépasse 20 000 (22 000 en avril 2009) puis diminue à nouveau en 2010 et 2011. Le taux de licenciements économiques de 0,12% au premier trimestre 2011 retrouve le niveau d'avant la crise.

2. La mise en œuvre du plan de sauvegarde de l'emploi (PSE)

La loi du 3 janvier 2003 a permis l'expérimentation d'accord de méthode en cas de restructuration, renforçant le dialogue social dans les contextes difficiles.

Pour une réussite optimale du PSE, il faut une série d'analyses avant l'annonce de sa mise en œuvre.

- *L'analyse de l'environnement* porte sur les points suivants :
 - *le contexte économique* ;
 - *le contexte financier* ;
 - *le contexte humain* : l'âge, l'ancienneté, le niveau de formation, les habitudes de vie locales vont également déterminer les moyens à mettre en place ;
 - *le contexte syndical* ;
 - *le contexte sociopolitique local* : selon que l'entreprise est implantée en pleine campagne ou dans une grande agglomération industrielle, les possibilités de reclassement sur place, les moyens de formation, les chances d'attirer de nouveaux investisseurs ne sont pas les mêmes. Le poids de la société dans l'environnement et son image de marque devront être analysés, pris en compte dans l'élaboration du plan social et dans son développement.
- *La mise en place de la stratégie et des moyens nécessite* :
 - *la communication* : sur le plan interne, il importe que le plan social soit clairement rédigé dans un vocabulaire compréhensible par tous ; sur le plan externe, les éléments du plan social devront être connus en temps voulu des instances administratives, politiques et même des médias ;
 - *le choix des équipes internes* : il faut à la fois des hommes de dialogue et de décision capables de s'investir totalement dans l'opération ;
 - *le choix des intervenants extérieurs* : consultants en *outplacement* collectif, personnel pour la recherche par téléphone de postes extérieurs, psychologues pour les interviews du personnel concerné, consultants en formation et, bien entendu, les organismes locaux (tels que ANPE, APEC, AFPA, chambres de commerce et des métiers).

L'objectif fondamental et prioritaire est de réaliser un maximum de reclassements, en utilisant soit les moyens de reclassement offerts par la loi (congés de conversion, FNE, aides à la création d'entreprise), soit des moyens de reclassement spécifiques¹¹. Le taux de reclassement est donc le principal indicateur suivi mois par mois. Une démarche rigoureuse s'impose en 10 étapes :

- élaborer la feuille de route respectant toutes les obligations légales et conventionnelles, et le calendrier de réalisation et les respecter ;
- chiffrer les sureffectifs prévisionnels et le nombre d'emplois concernés ;

11. « Combattre les effets pervers des plans sociaux », in *Stratégies-Ressources humaines*, n° 17, printemps 1996. Également, les thèses de Claude FABRE (IAE de Montpellier, 1997) et Michèle AMIEL (ESSEC-IAE d'Aix, 1998) sur la mise en œuvre des plans sociaux et sur la motivation des « survivants » font ressortir l'importance de la communication et de la recherche de solutions pertinentes de reclassement ainsi que le respect d'un principe d'équité.

– faire l'inventaire de l'ensemble des mesures susceptibles de résorber les sureffectifs. La recherche d'opportunités internes de reclassement, dans l'établissement, l'entreprise ou le groupe, l'essaiage et l'aide à la création d'entreprise, les primes de départ volontaire, l'*outplacement*, l'accompagnement collectif, les antennes emploi et cellules de reclassement sont parmi les mesures étudiées. Les mesures d'âge – cessations anticipées d'activité – ont constitué depuis trente ans la principale mesure de facilité ;

– définir et pondérer les critères de sélection des mesures. Parmi ces critères on trouve généralement la légalité, le coût financier, l'efficacité de la mesure, sa facilité de mise en œuvre, le risque de contentieux, les impacts sur le capital humain, le climat social, l'image de l'entreprise, la qualité, la motivation de ceux qui restent, l'acceptabilité par les salariés concernés, les partenaires sociaux, la hiérarchie, les conséquences à moyen et à long terme ;

– étudier l'ensemble des mesures à l'aide de la grille des critères ;

– faire un premier tri et conserver une liste d'actions à mettre en œuvre ;

– classer les mesures, chiffrer les résultats attendus et définir le plan d'action. Les mesures à privilégier sont celles dont le bilan, en fonction des critères retenus, est le meilleur ;

– rassembler toutes les informations individuelles et collectives, internes et externes, pertinentes pour la réalisation du plan et en particulier les bilans de compétences des salariés menacés ;

– mettre en œuvre les mesures ;

– évaluer régulièrement les résultats et prendre les mesures correctives éventuelles.

Chaque étape demande transparence, communication régulière et implication de l'ensemble de l'encadrement. Le recours à une assistance extérieure apporte l'expertise et le professionnalisme pour mettre en œuvre le plan et en particulier créer l'antenne emploi et les cellules de reclassement.

3. Évaluation d'un PSE

Devoir mettre en œuvre un plan social est souvent – mais pas toujours dans un contexte très changeant – un constat d'insuffisance de la GPPEC et d'une faible anticipation des problèmes d'adaptation qualitative et quantitative des compétences et des emplois. Il faut corriger à chaud les écarts qui n'ont pas été gérés de façon préventive. Il est donc délicat de parler de réussite d'un plan social. La réussite d'une GPPEC permet d'éviter les PSE.

Un plan social peut être considéré comme réussi à deux conditions :

– les salariés dont l'emploi était menacé sont, en grande majorité, satisfaits de leur nouvelle situation après le PSE ;

– les salariés qui restent conservent une motivation, un niveau de confiance, de sécurité et un sentiment d'équité élevé. Ils n'ont pas le syndrome du survivant.

4. Le syndrome du survivant

Dans des entreprises qui ont connu une réduction d'effectif avec plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), les salariés qui restent sont considérés comme des survivants. Les recherches montrent qu'il existe un syndrome du survivant. Le PSE a des conséquences sur la confiance, le moral, la loyauté, l'implication, la fidélité du survivant. Celui qui a vécu le changement organisationnel de la restructuration, connu une nouvelle situation avec perte d'amis, nouvelles tâches et responsabilités et surcharge de travail, subi une période d'incertitude transitoire générant souffrance psychologique, sentiment d'abandon, rancune, crainte et instabilité ressent souvent une rupture unilatérale du contrat moral, psychologique qui le lie à l'entreprise. Mener la restructuration avec respect des

personnes et de l'équité permet de préserver le sentiment d'appartenance et un sentiment de confiance.

IV. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La réussite des politiques d'emploi passe par une GPEC de qualité. Aujourd'hui en France, les entreprises de plus de 300 salariés sont tenues de négocier un accord de gestion prévisionnelle. Celui signé le 6 avril 2007 par PSA constitue un exemple (§ A). Parmi les mesures proposées (§ B), l'essaiage et l'aide à la création d'entreprise (§ C) et le reclassement (§ D) méritent une attention particulière.

A. Un accord de GPEC

Après deux mois de négociations, la direction de PSA et les organisations syndicales CFTD, CFE / CGC, CFTC, FO et GSEA ont signé un accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Cet accord a pour objectif d'anticiper les effets sur l'emploi de l'évolution de l'entreprise dans un environnement automobile fortement concurrentiel. Il permettra de donner aux salariés une visibilité sur les évolutions des métiers et les mutations industrielles et technologiques. Il définit les conditions d'engagement des formations, des évolutions et des mobilités professionnelles, des recrutements et du redéploiement des emplois et des compétences.

Il s'articule autour de quatre chapitres :

1. Des processus d'information et de consultation des représentants du personnel

Pour analyser les évolutions tant quantitatives que qualitatives de l'emploi, en complément des procédures d'information et de consultation du comité central d'entreprise et des comités d'établissement, deux instances supplémentaires de diagnostic et d'échanges sont créées.

Le comité paritaire direction/organisations syndicales permettra d'approfondir les sujets liés à la situation de l'entreprise et à son évolution, à court et moyen termes, et susceptibles d'avoir un impact sur l'emploi : produits, marchés, concurrence, évolutions technologiques, partenariats et coopérations, développement international.

L'observatoire des métiers et des compétences, au sein duquel la direction échangera avec les organisations syndicales signataires sur l'évolution des métiers de l'automobile, ceux en développement, les métiers en tension, sur le marché du travail et les métiers exposés aux évolutions technologiques, organisationnelles et économiques.

2. Les moyens du développement des compétences

Par cet accord, l'entreprise réaffirme son choix d'accorder la priorité aux ressources humaines internes. À cette fin, elle souhaite donner aux salariés toutes informations sur l'évolution de leurs métiers, leur permettant d'anticiper leur développement professionnel dans le groupe.

Différents dispositifs sont mis en œuvre pour aider chaque salarié à construire son parcours professionnel : la gestion par « filières-métiers », l'entretien annuel de progrès, l'entretien en cours de

carrière, le bilan professionnel, le bilan de compétences, l'accès aux postes à pourvoir en interne par intranet.

Des mesures spécifiques sont prévues pour les salariés âgés de 45 ans et plus, afin d'organiser la transmission de leurs savoirs, de les maintenir dans l'emploi et d'entretenir leur motivation professionnelle.

3. La mobilité au service du développement professionnel

Une organisation de la gestion de la mobilité est mise en place. Au niveau de chaque établissement, les salariés bénéficieront d'informations sur les parcours et passerelles possibles entre les métiers, de conseils d'orientation et d'accompagnement jusqu'à la prise de nouvelles fonctions.

L'accord prévoit également des modalités pour les changements de lieu de travail ou de mobilité géographique, ainsi que des mesures pour le reclassement prioritaire de certaines catégories de salariés.

4. L'accompagnement des transformations collectives

En complément des dispositifs permanents d'adaptation de l'emploi précités, des mesures incitatives, s'adressant à des salariés volontaires, pourront être mises en œuvre en cas de situation nécessitant une réduction ou une adéquation des effectifs. L'ensemble de ces mesures feront alors l'objet des procédures d'information et de consultation légales. Dans ces circonstances, l'accord de méthode prévoit, entre autres :

- la création de *cellules emploi-mobilité régionales et locales* pour accompagner les salariés dans leur recherche d'emploi interne ou externe ;
- des *incitations financières* accordées aux salariés qui souhaitent quitter, en volontariat, l'entreprise pour un contrat de travail à l'extérieur du groupe, ou pour créer leur entreprise ou suivre leur conjoint en mobilité, ou partir à la retraite ;
- des modalités pour faciliter le *passage au temps partiel*, en particulier à destination des salariés en fin de carrière ;
- l'aide aux *congés de longue durée* ;
- enfin, l'entreprise sollicitera l'*Administration* pour tout salarié d'origine étrangère désireux de conclure une convention de retour au pays.

B. Les mesures proposées

L'accord GPEC 2012-2014 du Groupe Carrefour met à disposition des salariés une série d'outils RH. Ces outils, qui concernent aussi bien le processus de gestion de carrière (entretien individuel, comité carrière) que la formation (passeport formation) ou l'information, permettent aux salariés du groupe de se construire un véritable projet professionnel :

- l'entretien individuel : au moins une fois tous les 2 ans, le salarié rencontre son supérieur hiérarchique dans le cadre d'un entretien formalisé. À cette occasion, le salarié fait le point sur sa situation professionnelle (connaissances et compétences par rapport au métier actuel) et peut exprimer ses souhaits de mobilité ;
- le comité carrière : les informations recueillies lors des entretiens individuels sont examinées au sein des comités carrière à tous les niveaux du groupe (de l'établissement au groupe). Ces derniers permettent d'identifier les personnes pouvant avoir une évolution verticale ou horizontale au sein du groupe ;

- le passeport formation : la direction s'engage à mener une réflexion sur la mise en place d'un passeport formation commun à tous les salariés du groupe. Il s'agit d'un outil permettant de disposer d'un état des formations suivies par le salarié et lui permettant de reconstituer sa propre carrière ;
- et le site d'information enviedebouger.carrefour.fr : un site unique d'information a été mis en place pour que les salariés du groupe puissent saisir des opportunités de recrutement, de mobilité ou de reclassement, toujours dans l'optique de les rendre acteurs de leur parcours professionnel.

C. L'essaimage et l'aide à la création d'entreprise

Un certain nombre d'entreprises proposent à leur personnel de créer leur propre société, d'essaimage en quelque sorte, avec leur aide et en bénéficiant des dispositions légales ¹².

L'Agence nationale pour la création d'entreprise (ANCE) a développé à l'intention des grands groupes une « méthodologie de l'essaimage » en mettant en avant dix raisons d'avoir une politique d'essaimage :

- créer un nouvel état d'esprit ;
- vitaliser les ressources humaines ;
- favoriser la flexibilité et la mobilité de l'emploi ;
- détecter et occuper de nouveaux créneaux de marché ;
- valoriser à l'extérieur des actifs non rentables ou non exploités ;
- réorganiser la production ;
- intensifier les liens avec les partenaires extérieurs ;
- tisser des liens avec des entreprises complémentaires ;
- anticiper la mutation économique ;
- valoriser son image de marque.

L'aide à la création d'une entreprise qui produira et commercialisera un bien ou un service que la société essaimeuse ne souhaite pas développer en interne reste peu fréquente.

De nombreuses entreprises préfèrent l'intraprenariat à l'essaimage et craignent l'affaiblissement de leur potentiel humain et technologique.

L'essaimage se pratique principalement dans le cadre des plans sociaux (75 %). « L'aide à la création ou la reprise d'activité intéresse en moyenne 10 à 30 % des salariés concernés par un plan social », note le directeur du BPI développement, cabinet spécialisé dans le reclassement collectif. Cependant, les modalités expérimentées dans un contexte de réduction d'effectif sont souvent maintenues dans le cadre d'une gestion dynamique des effectifs. Cela permet de se forger une image positive en externe et en interne en montrant que l'on s'intéresse aux aspirations du personnel. Surtout, pour la plupart des DRH, il s'agit d'un moyen de gérer les carrières et la pyramide des âges en offrant à des salariés privés de perspective d'évolution la possibilité de partir dans de bonnes conditions.

L'un des exemples les plus réussis d'essaimage est la création par des ingénieurs de Thomson, en 1988, de Gemplus (aujourd'hui devenu GEMALTO), qui recrutera 90 anciens de Thomson. L'essaimage prend parfois une dimension stratégique et commerciale : il permet de développer une technologie, de renforcer un réseau de distribution... Renault, adepte de l'essaimage depuis 1985,

12. Pour créer une entreprise, la loi du 4 janvier 1984 fait bénéficier tout salarié qui le souhaite d'un congé non rémunéré d'un an, renouvelable une fois. Si le projet n'est pas viable, l'employeur doit réembaucher le salarié à salaire équivalent. Certains « essaimeurs » proposent un « droit au retour » valable trois ans.

incite ses salariés à reprendre des agences de son réseau : « Pour eux, c'est une opportunité de retourner dans leur région dans des conditions favorables et, pour nous, c'est une réponse au problème de succession dans nos points de vente », constate le responsable de l'essaimage. Neuf salariés ont franchi le pas en 1997, et une vingtaine en 1998¹³.

Les essaïmés réussissent davantage que les autres créateurs (85 % contre 56 %) et génèrent des emplois. Entre 15 000 et 20 000 salariés profitent chaque année de l'essaimage pour créer ou reprendre une entreprise. Les cadres représentent 20 % (à chaud) ou 40 % (à froid) des essaïmés.

D. Le reclassement

Importé des États-Unis, l'*outplacement* (ou reclassement) entre dans les mœurs des entreprises européennes dans les années 1980. Il peut être individuel ou collectif.

1. Reclassement individuel

La méthode comporte notamment pour chaque salarié à réinsérer :

- le bilan avec une analyse complète de sa personnalité, de son expérience et de ses capacités (2 à 3 semaines) ;
- le projet professionnel avec l'identification de ses motivations ; l'étude des pistes de reconversion (2 à 4 semaines) ;
- la stratégie avec l'élaboration de son marketing personnel et l'approche active du marché ;
- l'évaluation des offres et l'intégration dans la nouvelle situation.

Cette formule, qui implique un accord tripartite entre l'entreprise, le salarié et le consultant, permet notamment :

- de faciliter les décisions de séparation ;
- de sécuriser les restants, en prouvant son aide à ceux dont on se sépare, en maintenant l'esprit d'entreprise ;
- d'éviter la propagation d'une image négative sur l'environnement ;
- d'éliminer les risques de contentieux.

Selon l'étude SYNTEC Conseil en évolution sur « L'outplacement individuel en 2010 », les principaux bénéficiaires gagnent de 50 000 à 100 000 € par an¹⁴. Huit candidats sur dix ont trouvé un emploi en moins d'un an et un sur trois en moins de 6 mois. Le coût est de 15 à 20 % du salaire annuel brut du cadre.

2. Reclassement collectif

Bilan collectif + formation aux techniques de recherche d'emploi + ateliers de prospection + suivi individuel constituent les étapes du reclassement collectif.

Le reclassement peut être organisé par des accords interentreprises. Ainsi, il y a quelques années, Charbonnages de France et EDF se sont mis d'accord pour transformer en cinq ans 5 000 mineurs en gaziers ou en électriciens. Le reclassement peut s'inscrire dans le cadre d'un plan social.

13. Propos cités dans *Entreprise & Carrières*, « Enquête sur l'essaimage », n° 427, 24 mars 1998.

14. B. LE BALCH, « Outplacement, un atout pour les cadres licenciés », in *Le Figaro Économie*, 9 mai 2011.

L'ouverture d'une antenne emploi est fréquente dans le cas d'un plan de sauvegarde de l'emploi. La réussite d'un reclassement collectif est proportionnelle à la durée de son travail préparatoire, à la qualité de la communication initiale et à l'implication conjointe de l'entreprise et des consultants.

V. Stratégie de l'emploi

L'importance du volet emploi dans la GRH implique que l'entreprise identifie les principales options stratégiques dans ce domaine, définisse les principales politiques à mener, teste la cohérence globale de la stratégie d'emploi.

A. Identification des options stratégiques

L'entreprise identifie ses options stratégiques en ligne avec sa stratégie globale.

1. Alignement stratégique de la politique d'emploi

Il y a alignement stratégique, lorsque la politique d'emploi de l'entreprise est en ligne avec les options stratégiques de l'entreprise. Chaque option stratégique est déclinée en politique et pratiques contribuant à sa réalisation. Chaque pratique est cohérente avec les stratégies retenues. Cet alignement est source de performance et est constamment recherché par les DRH.

Ainsi, une stratégie qui repose sur des compétences rares et volatiles nécessite des politiques et pratiques permettant d'attirer ces compétences, de les développer et les retenir durablement. L'identification des options stratégiques dépend de plusieurs facteurs :

- l'*expérience de l'entreprise* : ce sont les solutions déjà éprouvées qui seront *a priori* retenues car elles ont des chances de réussir lors de la mise en œuvre ;
- la *compétence distinctive de l'entreprise* (les options qui font appel au savoir-faire différenciateur de l'entreprise, privilégiant par exemple la notion de métier) ;
- la *performance de l'entreprise* (les options qui ont les meilleures chances d'accroître la performance sociale et économique de l'entreprise) ;
- la *position de pouvoir de la fonction sociale dans l'entreprise* (plus cette position sera forte, plus le responsable de la GRH pourra retenir des options originales lors de l'identification) ;
- la *dépendance de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur* : certaines options ne pourront pas être retenues si les liens qui unissent l'entreprise à son environnement sont trop forts. Ces liens déterminent en effet un tissu de contraintes et d'opportunités qu'il faut prendre en compte pour identifier les différentes options possibles.

2. Le choix des options stratégiques

Compte tenu de ces facteurs, les options stratégiques sont celles qui sont donc susceptibles d'être mises en œuvre avec les plus grandes chances de succès, c'est-à-dire d'atteindre les objectifs.

Ainsi, lorsque Merlin-Gerin constate en 1984 le déséquilibre croissant qui existe entre des sureffectifs dans les métiers anciens (ou de basse qualification) et la pénurie de main-d'œuvre dans les métiers nouveaux (ou de haute qualification), cette société se donne comme objectif

principal de retrouver rapidement un équilibre tant quantitatif que qualitatif au niveau de son personnel grenoblois en transformant fondamentalement le contenu de 1 000 postes de travail. Plusieurs stratégies possibles sont envisagées pour atteindre cet objectif :

- des transferts à l'intérieur du groupe industriel : cette option est écartée car les problèmes de mobilité du personnel sont considérés comme insurmontables ;

- des licenciements suivis d'embauche de personnel qualifié : cette option est écartée en raison de la difficulté d'acquérir sur le marché du travail des compétences nécessaires mais aussi, et surtout, en raison de l'importance de l'image de cette société sur le plan local ;

- des reconversions internes pratiquées sur le plan local : cette option, la plus ambitieuse, est finalement celle qui a été retenue par l'entreprise sous le nom fameux d'*opération 1 000 = 1 000*, faisant passer le coût de la formation interne de 3 % à 6 % de la masse salariale durant trois ans.

L'exemple de Merlin-Gerin illustre parfaitement la variété des stratégies qui s'offrent généralement à l'entreprise et qui sont toutes susceptibles de la conduire à atteindre effectivement les objectifs qu'elle s'est fixés sur le plan social. C'est au DRH qu'incombe l'identification des options stratégiques possibles entre lesquelles il choisira celle qui répond le mieux aux objectifs qu'il a déjà formulés avec une claire perception des limites de l'approche. Au terme de cinq ans, 600 des 1 000 avaient pu être reconvertis au niveau envisagé au départ.

B. Composantes d'une stratégie d'emploi

L'analyse des attentes sociales et sociétales en matière d'emploi fait ressortir une responsabilité sociale de l'entreprise à trois niveaux :

- *responsabilité externe* (à l'égard de la communauté dans son ensemble) ;
- *responsabilité interne* (à l'égard des salariés de l'entreprise) ;
- *responsabilités spécifiques* à l'égard de groupes et de minorités. Il faut également que la stratégie d'emploi intègre les contraintes économiques.

1. Responsabilité externe

Les trente dernières années sont marquées par une inquiétude quant à la montée du chômage et quant à la possibilité de l'économie de proposer des emplois en nombre suffisant correspondant au niveau de qualification des nouvelles générations.

Une double responsabilité sociale est attribuée à l'entreprise :

- défendre et développer le niveau général de l'emploi en proposant un nombre accru, ou tout au moins stationnaire, d'emplois ;
- proposer des emplois qui correspondent aux aspirations de la population active. La déclaration ci-après reflète la prise en compte de cette responsabilité.

2. Responsabilité interne

Les enquêtes d'opinion les plus récentes montrent l'importance attachée par de grandes couches de la population active à la sécurité de l'emploi. Apporter à ses salariés une sécurité apparaît comme un point clé de la responsabilité interne de l'entreprise.

Cette sécurité se manifeste à travers la stabilité de l'effectif permanent. Le développement de certaines formes d'emploi précaire (travail temporaire, contrats à durée déterminée) présente deux conséquences :

- une partie de l'effectif ne dispose pas de la sécurité d'emploi ;
- l'existence d'une marge d'emplois précaires accroît la sécurité, en cas de crise, de l'effectif permanent.

Les enquêtes internes révèlent également le besoin de progression professionnelle des salariés. L'attente en matière de promotion est très grande. Cela implique un relèvement progressif du niveau de qualification des postes proposés.

3. Responsabilités spécifiques

Différentes catégories de salariés ont, à l'égard de l'entreprise, des attentes spécifiques :

- égalité d'emploi (pour les femmes, les travailleurs étrangers, par exemple) ;
- possibilité d'emploi (pour les jeunes, les handicapés, les cadres âgés au chômage, notamment).

Le contexte économique général conduit les entreprises à mettre en place des politiques d'emploi privilégiant la *souplesse* et l'*adaptation* aux variations d'activité.

4. Orientations

La politique d'emploi de l'entreprise peut comporter des orientations pour chaque composante. Par exemple :

- **Responsabilité externe :**
 - élévation du niveau d'emploi ;
 - amélioration de la qualité des emplois offerts sur le plan de la sécurité (diminution de l'emploi précaire) et du niveau de qualification.
- **Responsabilité interne :**
 - sécurité de l'emploi ;
 - possibilités de promotion.
- **Responsabilités spécifiques :**
 - égalité d'emploi pour les femmes ;
 - emplois offerts aux handicapés ;
 - insertion de cadres âgés, de jeunes... ;
 - adaptation aux contraintes économiques ;
 - adaptabilité aux évolutions d'activité ;
 - flexibilité.

La Déclaration des droits et devoirs de l'entreprise et du salarié

ARTICLE PREMIER :

Toute personne quelque soient son âge, son sexe, sa situation de famille, ses origines, son métier, son statut, est potentiellement porteuse d'une contribution utile à l'entreprise.

II

Concilier l'économique, le social et l'humain

L'objectif de l'entreprise est de devenir un lieu de production de richesses, de biens ou de services cohérent avec la société dans laquelle elle vit. Elle doit obtenir la contribution économique de chacun tout en favorisant son épanouissement professionnel et personnel.

III

Sceller un engagement mutuel

L'entreprise ne peut pas garantir à ses salariés la sécurité de l'emploi en échange de leur adhésion pleine et entière. La relation qui lie le salarié et son employeur engage fermement les deux parties sur un objectif commun à un moment donné.

Les deux parties ont le devoir de définir le cadre dans lequel la contribution du collaborateur peut être optimale ainsi que les règles qui garantissent la loyauté réciproque.

Le salarié a le droit et le devoir de construire son parcours professionnel, éventuellement dans plusieurs métiers et dans plusieurs entreprises.

Il a le droit de demander la modulation de son activité professionnelle en fonction de ses choix de vie et l'entreprise doit chercher à lui faciliter cette modulation.

L'entreprise et le salarié ont tous les deux le devoir d'anticiper et d'agir contre les situations qui les bloqueraient l'un et l'autre dans leur devenir.

IV

Parler le même langage

La notion de compétence donnée à l'entreprise et au salarié un langage commun. L'entreprise a le devoir d'inciter le salarié à appréhender son identité professionnelle en termes de compétences. Elle a le droit d'attendre de son salarié qu'il se l'approprie pour évoluer et gérer sa progression.

V

Apprécier pour évoluer

L'entreprise a le devoir d'apprécier les expériences, le degré de mobilité, les performances et les motivations du salarié dans un souci de dialogue, de sincérité et de progrès.

Elle a le droit et le devoir d'évaluer régulièrement ses compétences, son potentiel et ses comportements, ainsi que l'adéquation entre ses compétences et les fonctions qu'il occupe.

Elle a le droit et le devoir d'utiliser pleinement les compétences de ses salariés lorsque celles-ci peuvent concourir à son projet et à l'exercice de son métier.

Elle a le devoir de donner au salarié les moyens d'apprécier et de mesurer sa contribution.

Le salarié a le droit de s'informer sur les résultats de cette évaluation, les moyens utilisés et les éléments dont l'entreprise dispose pour identifier ses caractéristiques professionnelles.

VI

Valoriser le capital-compétence

L'entreprise n'est pas propriétaire des compétences de ses salariés.

Le salarié doit mettre ses talents et ses compétences au service de l'entreprise.

Il a le devoir de connaître les compétences qu'il détient.

L'entreprise doit tenir le salarié informé lorsque ses compétences risquent de devenir obsolètes.

Celui-ci a le droit et le devoir de les actualiser et de les développer.

Il a le droit et le devoir de s'ouvrir à l'extérieur et de chercher d'autres terrains d'enrichissement.

VII

Élargir les champs d'action

Celui qui entre dans l'entreprise doit être assuré de conserver sa valeur sur le marché du travail. L'entreprise peut être un réel terrain d'apprentissage, à condition que chacun propose et accepte les opportunités qu'elle offre.

Elle a le droit de demander au salarié de faire évoluer ses acquis professionnels. Elle a le devoir de lui en fournir les moyens.

La maîtrise de plusieurs métiers est un facteur d'employabilité. L'entreprise doit favoriser la polycompétence de son collaborateur et la reconnaître.

VIII

Élargir la vision

L'ouverture sur le futur et l'ouverture sur l'extérieur sont nécessaires pour gérer sa trajectoire de manière responsable.

Le salarié a le droit d'être informé de ce qui peut avoir des incidences sur la pratique de son métier et ses choix professionnels.

L'entreprise a le devoir de l'informer des développements et des enjeux auxquels elle veut faire face.

L'entreprise a le devoir de rendre disponible cette information et de créer pour cela les outils et les supports de diffusion.

Le salarié doit accepter que l'évolution de ses responsabilités soit fonction de l'évolution de ses compétences, de ses comportements et de ses motivations.

IX

Vivre flexible

L'entreprise et le salarié doivent, ensemble, intégrer la flexibilité comme composante du travail et, donc, de l'évolution professionnelle. Cette flexibilité concerne le lieu et le temps de travail, le contenu du poste et les modes de travail, qu'il s'agisse de s'organiser autour d'un projet, par objectif, seul ou en équipe.

La flexibilité peut également se traduire par l'arrêt de la collaboration entre l'entreprise et le salarié.

X

Avancer de concert

L'entreprise doit rendre visibles ses besoins pour anticiper l'évolution des compétences qui lui seront nécessaires à terme.

Elle a le droit et le devoir d'organiser les moyens d'une réflexion et d'un dialogue pour optimiser la cohérence entre les attentes du salarié et les siennes, et pouvoir anticiper.

Elle doit dessiner les passerelles existant entre ses différents métiers et ceux accessibles à l'extérieur.

XI

Échanger les pratiques

La richesse de l'entreprise est composée de l'ensemble des compétences de ses salariés, il est important qu'elle favorise entre eux les échanges de savoir-faire. Ainsi, le salarié doit partager savoir et compétences.

Il doit veiller et être encouragé à remplir une mission de formation auprès des membres de sa propre équipe.

Le salarié qui cesse son activité a le devoir de prévoir et d'organiser le transfert de ses compétences si l'entreprise le requiert.

XII

Continuer à apprendre

L'entreprise doit reconnaître et faire reconnaître les efforts que met en œuvre le salarié pour acquérir, enrichir et actualiser ses compétences.

Pour contribuer à leur adaptabilité future, elle doit maintenir, chez tous les salariés, la capacité d'apprentissage, le goût de se former et l'aptitude à conduire leur trajectoire.

Cette responsabilité est encore plus importante vis-à-vis des jeunes salariés qui auront à tracer leur trajectoire, demain.

C. La gestion des âges

L'expression « gestion des âges » signifie la prise en compte, au niveau individuel et collectif, de l'âge des salariés de l'entreprise. Elle recouvre quatre préoccupations :

- la recherche d'une cohérence entre les pyramides des âges dans l'entreprise et les politiques et pratiques RH mises en œuvre ;
- la prise en compte des spécificités de chaque classe d'âge présente dans l'entreprise. En effet, chaque classe d'âge a vécu sa vie professionnelle dans un contexte particulier. Aujourd'hui, leurs attentes sont différentes. La GRH doit tenir compte des spécificités de parcours de chaque génération et des interdépendances intergénérationnelles : Les baby-boomers (quinquagénaires en 2005) qui sont entrés dans la vie active dans une période de croissance (les Trente Glorieuses) et ont bénéficié de circonstances durablement favorables ; Les quadragénaires moins favorisés par le contexte démographique et économique ; Les trentenaires mercenaires... ;
- la gestion des seniors et la maîtrise des conséquences du vieillissement progressif de l'effectif salarié du fait des caractéristiques démographiques actuelles ;
- l'exigence d'équité intergénérationnelle et l'absence de discriminations liées à l'âge.

1. La cohérence des pratiques et des pyramides

Il n'existe pas de forme idéale de pyramide.

Une pyramide s'apprécie en fonction du contexte et des objectifs à moyen terme de l'entreprise. Dans un site industriel condamné à la fermeture, la pyramide en « champignon » permettra, par des départs en retraite et des mesures d'âge, une réduction en douceur des effectifs. Au contraire, dans un autre secteur, cette pyramide pose de délicats problèmes de relève et de perte de savoir-faire. Une pyramide en forme de « poire écrasée » n'est intéressante que si l'entreprise a une image d'employeur lui permettant d'attirer des jeunes adaptés, si elle est capable de les intégrer et les former puis les retenir avant de favoriser une mobilité interne pour pallier les goulots d'étranglement de la promotion interne.

Une pyramide très équilibrée, harmonieuse, en forme de cylindre, minimise les problèmes de gestion de carrière, facilite les plans de successions et facilite les adaptations. Elle peut paraître idéale dans un grand nombre de situations. Elle est assez rare.

L'important est de prendre en compte les spécificités actuelles et futures de la pyramide pour définir les politiques et pratiques RH adaptées. Prenons un exemple. Dans une entreprise dont la pyramide présente la forme d'une poire écrasée, c'est-à-dire une grande majorité de jeunes, la GRH doit relever quatre défis :

- attirer chaque année suffisamment de jeunes répondant à ses besoins. Il faut donc avoir une bonne image d'employeur, être un employeur de choix, de référence et donc faire du marketing RH ;
- intégrer et rendre rapidement opérationnels les nouveaux. Le travail doit être prescrit. L'apprentissage des modes opératoires doit être précisément programmé et organisé pour fonctionner efficacement avec des nouveaux peu expérimentés ;
- fidéliser et retenir les nouveaux formés et performants en leur assurant évolution et perspectives professionnelles et salariales. Cela nécessite une politique de promotion assez rapide ;
- assurer des perspectives de carrières aux plus anciens, dans la structure ou au-dehors pour libérer des postes et permettre la promotion des suivants. L'employabilité, la visibilité, l'attractivité

externe des salariés ayant 4 à 7 ans d'expérience est un objectif en cohérence avec les trois précédents.

De la même façon, chaque type de pyramide nécessite des politiques et pratiques RH appropriées selon le contexte de l'entreprise et les projections et anticipations.

2. La diversité des attentes de chaque classe d'âge

Aujourd'hui en France chaque génération a un vécu professionnel différent et des attentes propres.

– *Les jeunes : la génération Y*

Les comportements des jeunes en entreprise ne sont pas homogènes. De nombreuses différences d'attentes et d'attitudes existent entre jeunes en fonction de leurs caractéristiques individuelles et notamment de leur niveau de qualification. L'entreprise doit gérer la diversité des jeunes et veiller à offrir à chacun une égalité de chance en évitant toute discrimination fondée sur des critères autres que la compétence pour le poste. En s'appuyant sur les enquêtes et les études disponibles en externe et en développant ses propres enquêtes en interne, l'entreprise adaptera ses pratiques RH aux spécificités des jeunes qu'elle recherche et qu'elle emploie.

Il existe également des divergences entre les jeunes et leurs aînés mais elles sont souvent surestimées. Il n'existe pas une « culture jeune ». Il faut analyser les effets d'âge, de génération, de périodes qui influencent les comportements professionnels. Le « choc générationnel » concerne des entreprises où deux classes d'âge très nombreuses présentent de fortes différences. Ainsi, une entreprise dont la pyramide des âges est en forme d'os, avec deux groupes équilibrés – les 50-59 ans et les 20-29 ans – et très peu de 30-49 ans, doit gérer la communication et l'équité entre deux populations très différentes.

La génération X (1960-1978) peut être ventilée entre trentenaires et quadragénaires.

– *La génération X (les 35-44 ans)*

La génération née de 1969 à 1978 a plusieurs particularités :

- Elle est très nombreuse. La réduction du nombre des naissances est intervenue après.
- Elle a été élevée dans un contexte de réhabilitation et de valorisation de l'entreprise avec une image positive du créateur ou du repreneur d'entreprise dans les années 1987-1990.
- Elle est arrivée sur un marché du travail marqué par le chômage.
- Elle a assisté aux vagues de licenciements des anciens dans le cadre des plans sociaux des années 1991-1994 et a vu les entreprises sacrifier sans états d'âme la génération de leurs parents qui s'étaient fortement impliqués dans leur vie professionnelle.

La confiance des 35-44 ans dans l'entreprise est donc limitée. Le contrat psychologique salarié-entreprise s'est profondément modifié. La fidélité à l'entreprise s'est réduite et d'aucuns ont pu qualifier cette génération de « trentenaires mercenaires ». Recréer un lien et restaurer le capital de confiance nécessite le renouvellement des politiques et pratiques RH.

– *La génération X (les nouveaux seniors : 45-53 ans)*

Ceux qui ont débuté leur vie professionnelle après 1973 n'ont pas connu les mêmes opportunités que leurs aînés. Leurs premières années se sont déroulées dans un contexte de chômage et de crise. Ils ont eu l'âge où les entreprises détectent les potentiels (30-35 ans) dans les années noires

1991-1996 et, dans cette période, les entreprises se préoccupaient moins de plans de relève et de succession que de réduction d'effectifs et de plans sociaux.

Aujourd'hui, leurs entreprises investissent souvent sur la génération suivante, les trentenaires et les quadragénaires ont le sentiment d'être une génération sacrifiée.

Il est nécessaire de veiller à offrir des perspectives satisfaisantes à cette génération pour éviter un SFVP (sentiment de fin de vie professionnelle) très précoce, source de désengagement du travail. L'accord national interprofessionnel signé en octobre 2005 sur l'emploi des seniors a prévu à juste titre des entretiens de carrière systématiques dès 45 ans.

Exemple : Valorisation de l'expérience

L'accord signé le 15 janvier 2004 sur « la valorisation de l'expérience, la gestion des "secondes carrières" et la mise à la retraite à partir de 60 ans » dans la grande distribution est particulièrement intéressant. En effet, la part des salariés de la branche qui a plus de 50 ans est seulement de 7% en 2002 et même moins, dans les activités les plus récentes (4% pour les maxi-discounteurs). « Pour les entreprises du secteur du commerce de détail et de gros à dominante alimentaire, la gestion des seniors n'est donc pas une question d'actualité mais d'avenir » souligne le préambule. Les raisons pour lesquelles les plus de 50 ans nécessitent une attention particulière sont ainsi précisées.

– Les salariés qui en font partie ont constaté que leurs aînés ont souvent bénéficié de départs anticipés ou d'une réduction d'activité à l'occasion d'accords de préretraites progressives et certains d'entre eux ont espéré partir avant 60 ans.

– Ils ont eu un début d'activité plus tardif que leurs aînés. Les plus âgés ont commencé à travailler entre 1973 et 1983 à des périodes de forte progression du chômage et ont suivi des études plus longues. Rares sont donc ceux qui ont commencé à travailler à 15 ou 16 ans (contrairement à ceux qui partent actuellement à la retraite). De ce fait, il n'est pas évident que dans 10 ans, ces personnes auront acquis à 60 ans le nombre de trimestres suffisants.

– Les progressions de carrière sont plus faibles à partir de 50 ans (la dynamique sociale construite en partie sur les possibilités de promotions ne fonctionne plus de la même manière à partir de cet âge).

– Les formations offertes ne sont pas adaptées à des personnes qui maîtrisent leur métier, les plans de formation étant trop souvent axés sur l'acquisition des connaissances professionnelles (formation de prise de poste et perfectionnement).

Aussi, les signataires soulignent qu'il est devenu essentiel :

– de conserver plus longtemps l'expérience acquise par leurs collaborateurs de plus de 50 ans, et de permettre, par le dialogue et le respect de chacun, une meilleure coexistence entre les générations en activité.

– d'assurer le maintien et le développement des compétences, ainsi que l'intérêt des missions confiées aux collaborateurs de plus de 50 ans ;

– de leur assurer des perspectives professionnelles dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines.

D'une manière générale et pour l'ensemble du déroulement de la vie professionnelle, les parties signataires entendent réaffirmer que l'âge des collaborateurs ne peut en aucune manière constituer un facteur de discrimination.

– Les seniors

Arrivés sur le marché du travail durant les années de croissance, les Trente Glorieuses, les classes d'âge nées entre 1946 et 1952 ont eu des débuts professionnels facilités par un contexte favorable. La crise de 1974 a surtout frappé la classe d'âge suivante. Les mesures d'âge des années 1974-1983 leur ont été favorables, créant des « appels d'air » et permettant des promotions. L'ascenseur social a assez bien fonctionné pour eux. Leur première mi-temps de carrière s'est généralement assez bien déroulée. Ce ne fut pas le cas par la suite.

La crise des années 1991-1996 a eu pour eux des effets plus graves. Ceux qui ont perdu leur emploi se sont heurtés, dans un marché de l'emploi déprimé, à la grande réticence des entreprises à recruter des plus de 45 ans. Arriver à l'âge des préretraites et des cessations anticipées d'activité constituait l'objectif défensif d'une génération menacée. Les pratiques RH de nombreuses entreprises ont créé une réelle insécurité de seniors. Le chômage et le sous-emploi se sont développés. Le SPFVP (sentiment précoce de fin de vie professionnelle) a démobilisé un certain nombre de quinquagénaires.

3. La valorisation des seniors

La pyramide des âges des 25 pays d'Europe entraîne, d'ici 2025, un vieillissement croissant de la population active, c'est-à-dire une croissance de la proportion des 45-65 au détriment des 16-44 ans. Malgré un niveau plus élevé de la fécondité en France qu'en Europe depuis vingt ans, le vieillissement y sera également marqué. Cette augmentation du poids des 45-65 ans concerne un grand nombre d'entreprises. La limitation des mesures d'âge (cessation anticipée d'activité) dans les pays européens accentuera le phénomène de vieillissement des salariés.

Si les entreprises conservent les mêmes politiques et pratiques que celles de l'époque où les seniors étaient peu nombreux, les risques sont réels. Le développement d'un SPFVP chez les seniors est particulièrement dangereux. Il se traduit par un désengagement du travail coûteux pour l'entreprise.

Le vieillissement nécessite une adaptation des politiques et pratiques RH à cette nouvelle donne avec une réelle gestion des âges. Ainsi, en production, les postes de travail doivent être réaménagés pour des seniors. Les ergonomes transforment les « postes durs » en « postes doux » adaptés aux capacités des plus anciens. L'organisation du travail prend en compte les caractéristiques des quinquagénaires. Le plan de formation privilégie les choix pédagogiques correspondant à un public plus âgé. Les modalités de gestion des carrières neutralisent l'image négative des représentations de l'âge. Le management de la santé et de la sécurité au travail prend en compte les caractéristiques des seniors pour éviter des taux d'absentéisme, d'accidents de travail ou de maladie professionnelle croissants.

L'identification et la valorisation des atouts des seniors et la prise en compte de leur spécificité permettent de transformer le vieillissement en opportunité. Cela a pu être vérifié dans des réseaux commerciaux. Les vendeurs et les chargés de clientèle seniors ont d'excellents résultats pour certains produits et auprès de certains segments de clientèle. Des mesures de rajeunissement brutal de certaines forces de vente ont eu des effets négatifs en termes de chiffre d'affaires réalisé sur la clientèle des seniors. « Notre clientèle vieillit. Il est souhaitable que l'âge de nos chargés de clientèle reste en rapport », note le DRH d'un grand groupe d'assurances.

D. L'égalité professionnelle entre hommes et femmes

La Constitution de 1946 a affirmé dans son préambule l'égalité des sexes (« La loi garantit à la femme dans tous les domaines des droits égaux à ceux des hommes »). Dans les années 1970, la loi a reconnu le principe d'égalité des sexes en matière de rémunération (1972), de recrutement et de licenciement (1975). Depuis, le cadre réglementaire s'est durci pour rendre plus effective l'application du principe d'égalité professionnelle.

1. La non-discrimination

Toute personne s'estimant lésée par la non-application à son égard du principe de non-discrimination peut faire valoir ses droits par la voie juridictionnelle.

Aujourd'hui les écarts de salaires moyens entre hommes et femmes ou les différences en matière de responsabilités ne semblent cependant pas provenir de mesures de discrimination directe. Par exemple, les différences de salaires moyens entre hommes et femmes dans une entreprise s'expliquent généralement par des effets d'âge, ancienneté, fonctions... Les dirigeants, majoritairement masculins, appartiennent à une classe d'âge et une catégorie de diplôme dont les femmes sont à peu près absentes (le polytechnicien de plus de 55 ans par exemple).

Les pratiques de GRH doivent éviter non seulement toute discrimination directe mais aussi toute discrimination indirecte. La GRH doit éviter qu'une mesure (disposition, pratique, critère) apparemment neutre n'affecte aucune proportion nettement plus élevée de personnes d'un même sexe. Ainsi, détecter les « hauts potentiels » entre 30 et 35 ans défavorise les jeunes mères moins disponibles. Elles auront moins d'opportunités.

La DRH doit élaborer un tableau de bord de l'égalité avec une batterie d'indicateurs permettant de suivre les écarts éventuels. Mettre en œuvre des politiques pour faire disparaître toute trace d'inégalités liées à des discriminations directes ou indirectes du fait du genre.

2. Un exemple

Le rapport social PSA précise (p. 5) :

« La mixité professionnelle est un atout pour la performance du groupe : elle lui permet en effet de bénéficier de nouvelles compétences et favorise la confrontation des idées.

En janvier 2007, l'engagement du groupe en faveur de l'égalité hommes-femmes a été salué en France par le renouvellement du label Égalité professionnelle, créé par le ministère de la Parité. PSA Peugeot Citroën avait été, en 2005, la première entreprise distinguée par ce label.

Après la signature de l'accord sur l'emploi féminin dans la branche automobile en France en 2004, la démarche a été étendue dans toutes les filiales. En 2006, des accords sur ce thème ont aussi été signés par Banque PSA Finance France et par les filiales commerciales de la marque Peugeot.

Le taux de féminisation des effectifs est en constante augmentation. Les 43 600 femmes qui travaillent aujourd'hui dans le groupe représentent 20,6 % des effectifs contre 17,6 % en 2002. En 2006, le groupe a recruté 28 % de femmes.»

E. La gestion de la diversité

Les entreprises s'intéressent de façon croissante à la diversité. Cinq raisons sont généralement évoquées pour justifier le développement d'une politique de diversité :

- La pénurie de talents conduit à élargir les viviers de recrutement et à s'ouvrir à de nouveaux profils aux caractéristiques plus variées.
- Le besoin de proximité avec des clients eux-mêmes de plus en plus divers nécessite de recruter des salariés qui leur ressemblent.
- La diversité des équipes peut se révéler source d'innovation et de créativité.
- La réponse aux attentes des parties prenantes exige une entreprise socialement responsable en matière de diversité.
- Les normes internationales imposent des exigences croissantes en matière de diversité.

Les atouts de la diversité dans ses principales sources (le sexe, l'âge, le handicap, l'origine ethnique et l'orientation sexuelle) et sa contribution à la performance de l'organisation sont analysés dans un premier point.

Faire de la diversité une richesse nécessite un management adapté. L'entreprise qui choisit d'employer systématiquement des personnes d'origines et de caractéristiques diverses doit faire évoluer ses pratiques managériales. Les spécificités du management de la diversité sont analysés dans un second temps.

1. La diversité, source de richesse

« La diversité et la mixité du corps social constituent pour l'entreprise un levier de modernité, d'ouverture et d'innovation » affirme le préambule de l'accord du 8 mai 2006 de la SNCF. Pour les partisans de la discrimination positive l'absence d'égalité des chances entre les composantes de la population en âge de travailler priverait les entreprises d'un avantage compétitif. Il existerait une relation entre performance de l'organisation et diversité des travailleurs. La pluralité des profils, la variété des expériences, l'hétérogénéité des compétences contribueraient à créer de la valeur.

Le courant académique regroupant les travaux sur le management de la diversité dans les années 1990 et 2000 a mis l'accent sur le lien entre diversité sur le lieu de travail et la performance de l'organisation et notamment le lien entre performance économique et la diversité des sexes et des origines. Toutes les hypothèses sur les atouts de la diversité n'ont cependant pas été validées. D'autres recherches portant sur des expériences d'élargissement de la diversité doivent être menées pour étayer le discours volontariste des chantres de la diversité.

Plusieurs niveaux d'impact sont mis en valeur :

– *La diversité, source de performance commerciale*

Les stratégies de la diversité développées dans les forces de vente et les réseaux de distribution reposent sur deux hypothèses. La proximité avec les clients ou la proximité avec le produit sont source d'efficacité accrue.

La proximité avec le client est un premier argument pour la diversité. « La diversité de notre personnel doit refléter celle de nos clients », estiment les entreprises soucieuses d'une intégration dans leur environnement.

– *La diversité, source d'innovation*

Les travaux sur la diversité font ressortir les retombées positives de la diversité des équipes de travail : créativité et innovation, résolution des problèmes et flexibilité. La diversité des personnes et des compétences est un facteur d'innovation. La diversité sous toutes ses formes s'apparente à un moteur central de la créativité et de l'innovation. En favorisant des incompréhensions, des tensions, des comportements déviants, la diversité stimule l'apprentissage et la créativité. Les interactions entre des membres différents sont source de tension créatrice et conduisent à explorer des possibilités nouvelles.

– *La diversité, facteur d'un climat social serein*

Les projets « diversité » sont souvent présentés comme une formidable opportunité de mobiliser les salariés. Les démarches volontaristes pour la diversité auraient un impact interne favorable.

Les projets « diversité » sont aussi une opportunité pour nourrir le dialogue social. Les accords sur la diversité et l'égalité des chances se développent. Leurs préambules mettent en avant un consensus fort. Ainsi, le préambule de l'accord du 21 novembre 2005 du groupe Total précise : « Conscients de la nécessité de privilégier, de développer et de garantir la diversité et l'égalité de traitement, la direction générale du groupe Total et les fédérations syndicales européennes réaffirment leur attachement aux principes généraux de non-discrimination et d'égalité des chances, depuis le recrutement jusqu'au terme de la vie professionnelle des salariés... » L'accord SNCF du 8 mars 2006 stipule : « cette volonté s'appuie sur des convictions partagées : la diversité et la mixité du corps social constituent pour l'entreprise un levier de modernité, d'ouverture et d'innovation... ».

Les négociations d'accord sur la diversité permettent de dégager des consensus et, au-delà, des valeurs et des principes réaffirmés, d'adopter des dispositifs concrets.

– *La hiérarchie des atouts*

Les atouts de la diversité peuvent donc s'inscrire dans différentes logiques que chaque entreprise peut hiérarchiser en fonction de son contexte et des pressions des parties prenantes.

Opportunité, la diversité présente aussi des dangers. L'existence de groupes sociaux fortement typés du point de vue ethnique, sociologique ou professionnel peut créer des risques. La diversité doit être gérée de façon appropriée pour devenir une source de richesses. La diversité entraîne des défis managériaux à relever.

2. Faire de la diversité une richesse

Le management de la diversité nécessite une transformation des politiques et pratiques RH conçues pour une population homogène.

– *Faire de la diversité culturelle une richesse*

Les recherches sur le management interculturel ont tenté d'identifier les principales caractéristiques des cultures de différentes nationalités. Elles ont abordé plus tardivement le fonctionnement concret des équipes interculturelles de travail.

– *La richesse par l'égalité des chances*

L'application de la loi du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances et des textes antérieurs nécessite une attention très forte dans tous les domaines de la GRH.

« Arrêtons le gâchis : laissons leurs chances aux compétences. » La campagne de publicité de la société d'intérim Adia présentant quatre personnages refusés pour un poste de jardinier malgré leur compétence illustre avec humour le danger du recrutement à l'identique.

Les dispositifs doivent permettre d'éviter toute discrimination directe ou indirecte.

– *Éliminer les discriminations directes*

Les discriminations directes consistent à prendre de façon délibérée une mesure pour des raisons interdites par la loi. Le Code du travail précise qu'aucun salarié ne peut être écarté d'un recrutement, d'une formation ou voir son déroulement de carrière compromis en fonction de critères discriminatoires. La loi du 16 novembre 2001 a élargi les critères de discrimination. Elle aménage la charge de la preuve et impose à l'employeur de prouver que les décisions contestées ne reposent pas sur des motifs discriminatoires. Elle protège le salarié qui est amené à témoigner contre d'éventuelles mesures de représailles. La loi du 30 décembre 2004 a créé la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité des chances (HALDE). La loi du 31 mars 2006 a renforcé le dispositif de lutte contre toute discrimination. Les sanctions pénales sont dissuasives (3 ans d'emprisonnement et 45 000 euros d'amende).

L'entreprise, respectueuse de la loi, doit veiller à éliminer les principaux risques de pratiques discriminatoires. Elle doit contrôler l'ensemble des dispositifs de prise de décision concernant l'emploi, la carrière, la rémunération et la formation des salariés afin de déceler tout risque de dérive.

– *Faire évoluer les représentations*

Réussir la diversité ne se résume pas à mettre en œuvre un répertoire de bonnes pratiques de non-discrimination, instaurer des quotas et élaborer des tableaux de bord avec des indicateurs statistiques d'égalité. La diffusion des « bonnes pratiques » leur donne une visibilité qui favorise leur duplication. Elle ne garantit pas la réussite. Il est nécessaire de créer un climat d'ouverture et de tolérance. Il faut faire évoluer les représentations et les comportements qui font obstacle à une diversité source de performance durable.

L'entreprise diverse ne doit pas devenir arche de Noé. Dans une entreprise plurielle, chaque salarié est lui-même pluriel et non réduit à une ou plusieurs formes de diversité. Il faut éviter les catégorisations fermées qui figent les stéréotypes. Les travailleurs, comme les autres individus, sont traversés d'identités multiples sans cesse brassées.

Réussir la diversité doit permettre de recréer le lien social au-delà de relations mercenaires. La réussite conduit aussi à dépasser la radicalisation des frontières que la lutte contre les inégalités et les discriminations trace en même temps qu'elle les met au jour. Les leçons tirées des travaux de recherches comme de l'analyse des initiatives d'entreprises en matière de diversité montrent l'intérêt de réfléchir, au-delà de la gestion de la diversité, à la définition d'une véritable gestion par la diversité¹⁵.

« Le management de la diversité représente une solution et un remède pour un système qui devra s'adapter aux exigences d'une nouvelle modernité dans un contexte européen¹⁶. »

Les premiers bilans des politiques de gestion de la diversité font apparaître d'importantes évolutions des politiques et des pratiques¹⁷. Cependant, le point le plus délicat concerne les

15. J.-M. PERETTI et al., *Richesses de la diversité*, Vuibert, 2006 et J.-M. PERETTI et al., *Tous différents*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 2006.

16. C.A. RABASSO et F.C. RABASSO, *Introduction au management interculturel*, Ellipse, 2007, Paris.

17. S. FRIMOUSSE et J.-M. PERETTI, « La diversité premier bilan », Cahier spécial, *Revue Management et Avenir*, n° 28, septembre 2009, pp. 245-421.

comportements des salariés eux-mêmes. L'étude CEGOS-Dauphine fait ressortir que les collègues de travail sont, selon les salariés, les premiers acteurs de la discrimination (34 %) devant les managers (28 %) et la direction (15 %). Selon cette étude, les deux critères d'exclusion sont l'âge (41 %) et l'apparence physique (36 %) ¹⁸.

Le management des diversités devient un domaine important de la fonction RH ¹⁹.

3. Le label Diversité

Créé sous l'impulsion de l'État, de l'ANDRH et de l'AFNOR en 2008, le label Diversité répond à l'impératif d'interroger la neutralité des pratiques de l'entreprise, en particulier en ce qui concerne sa gestion des ressources humaines. C'est le témoignage de l'engagement des organismes en matière de prévention des discriminations, d'égalité des chances et de promotion de la diversité dans le cadre de la gestion des ressources humaines. Le label Diversité promeut de manière structurée la mise en pratique des démarches de progrès afin d'instaurer à terme des procédures de qualité mesurables. Au 1^{er} janvier 2013, 381 ministères, villes, établissements publics, grandes entreprises, TPE et PME ont bénéficié du label Diversité décerné par l'AFNOR Certification.

Exemple : Radio France reçoit le label Diversité

Ce label a été décerné après un audit réalisé au siège à Paris et en régions en avril et octobre 2012 et après avis de la commission nationale de labellisation. L'engagement de Radio France en faveur de la diversité s'articule autour de quatre axes : la diversité des origines, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'emploi et l'intégration des personnes en situation de handicap et la diversité des âges.

Pour y parvenir, Radio France a donc fixé les objectifs de sa politique autour de cinq priorités : poursuivre ses actions de sensibilisation et de formation auprès de ses managers et collaborateurs, garantir une égalité de traitement et renforcer la traçabilité de ses recrutements, augmenter le taux de réalisation des entretiens de bilan et développement, veiller à un dialogue social intense et associatif. Enfin, améliorer de façon ambitieuse sa politique d'égalité entre les hommes et les femmes.

En interne, cette dynamique s'appuiera sur une équipe diversité et un réseau de référents représentatifs de l'ensemble des chaînes et directions de l'entreprise. Ensemble, ils constituent le Comité diversité, chargé de veiller au suivi et à la réalisation de cette politique. Ce label Diversité a été attribué à Radio France par l'AFNOR pour une période de 4 ans.

4. Les managers de la diversité

Progressivement, le développement des politiques et des engagements en matière de diversité a suscité l'apparition de structures dédiées au sein des entreprises. Dans un premier temps, les entreprises ont mis en place des missions consacrées aux principaux dossiers de la diversité : « mission intégration des personnes en situations de handicap », « mission égalité professionnelle femmes-hommes », « mission senior ». L'importance des enjeux et la nécessité d'une approche cohérente et exhaustive ont conduit à créer des structures englobant toutes les dimensions de la diversité : direction de la diversité, direction des diversités, direction diversité et inclusion...

18. « Baromètre CEGOC-Dauphine sur les pratiques de diversité », *Actualité RH*, 29 juin 2011.

19. J.-M. PERETTI et al., *Encyclopédie des diversités*, EMS, 2012.

Recrutement et intégration

Sommaire

- I. Le processus de recrutement
- II. La recherche des candidatures
- III. Accueil et intégration
- IV. Du recrutement à l'e-recrutement
- V. L'audit de recrutement

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont profondément modifié les pratiques de recrutement en créant un marché des compétences en temps réel.

La réussite d'un recrutement repose sur une démarche rigoureuse (section I), la recherche méthodique des candidatures externes (section II) et la qualité des procédures d'accueil et d'intégration (section III). L'arrivée du web 2.0 et des réseaux sociaux transforme le recrutement et l'intégration des nouvelles générations avec l'e-recrutement¹ (section IV). L'importance des enjeux justifie un audit de recrutement (section V).

Pendant longtemps, les méthodes de recrutement sont restées rudimentaires. Dans son historique de la fonction Personnel, Jean Fombonne a retracé l'évolution du recrutement². À la fin du XIX^e siècle, « les méthodes de sélection à l'embauche étaient rudimentaires. Le contremaître jugeait à l'œil si un candidat manoeuvre était musculairement bâti pour faire face à la tâche. Tel directeur de filature de la région lyonnaise embauchait la fille si elle avait, comme sa mère, la main sèche et les doigts déliés. Dans les banques, on sollicitait, avant l'embauche, les opinions des maires et des curés sur les références morales des candidats ».

Jean Fombonne évoque diverses pratiques : « Dans l'automobile, treize constructeurs, dont Renault, s'accordent pour se communiquer des renseignements sur les ouvriers candidats à l'embauche : meneur syndiqué, indélicat, ivrogne, anarchiste, blessé volontaire. »

« De 1914 à 1917, le directeur de l'usine Peugeot d'Audincourt voit lui-même chaque jour tous les candidats, les questionne, leur fait "passer une visite mentale" et les affecte aux postes qu'il juge appropriés. »

1. J. BESSON et J. DIGOUT, *e-Recrutement*, Vuibert, 2012.

2. J. FOMBONNE, in *Ressources humaines*, Les Éditions d'Organisation, 2000.

« Chez Saint-Gobain, les ouvriers et les employés sont recrutés sur recommandation de moralité ; l'aptitude à apprendre et le zèle au travail feront le reste. »

C'est peu après 1905, date de publication des travaux de Binet et de Simon sur l'étalonnage des tests, qu'apparaissent les premières applications des *tests psychotechniques* pour la sélection : aux Chemins de fer du Nord (avec Lahy), aux Omnibus parisiens (Lahy encore) et chez Peugeot (Dr Bonnardel).

En 1921, la TCRP (future RATP) avait chargé Lahy de la sélection psychotechnique des conducteurs d'autobus. Les résultats pour la formation des conducteurs et la réduction des accidents (nombre divisé par cinq) sont tels que la TCRP crée son propre centre psychotechnique en juin 1924.

À partir des années 1950, la croissance provoque à la fois un appel à une main-d'œuvre non qualifiée (automobile, sidérurgie...) et un appel à du personnel qualifié à tous les niveaux : secrétaires, dessinateurs, comptables, puis informaticiens, commerciaux, ingénieurs... La difficulté de trouver ce personnel qualifié entraîne le recours aux moyens externes de recrutement et le développement de cabinets de recrutement ainsi que d'entreprises de travail temporaire.

L'évolution du contexte a peu à peu conduit les entreprises à élaborer une fonction « recrutement », c'est-à-dire à regrouper sous une même étiquette toutes les tâches relevant de la sélection et de l'intégration du personnel.

Cette fonction recrutement s'est peu à peu affinée jusqu'à présenter le visage que nous lui connaissons aujourd'hui.

Dans les années 2000, internet et intranet renouvellent les méthodes de recrutement³.

Dans les années 2010, le web 2.0 suscite un profond renouvellement de l'ensemble des pratiques de recrutement.

La pénurie de talents, pour assurer la relève des générations nombreuses des baby-boomers, impose aux entreprises des efforts pour être attractives et pour pouvoir fidéliser ; devenir un « employeur de choix » et avoir une image d'employeur qui suscite les candidatures devient essentiel.

Depuis la loi de 1992 sur le respect des libertés individuelles, les lois relatives à la lutte contre les discriminations et pour l'égalité des chances, celles relatives aux fichiers informatiques et celle relatives à certaines populations, le cadre réglementaire s'est développé.

À travers leurs recrutements les entreprises doivent assurer l'égalité des chances et rejeter toute discrimination grâce à des processus de recrutement transparents.

Progressivement, de nouveaux standards de recrutement s'imposent⁴.

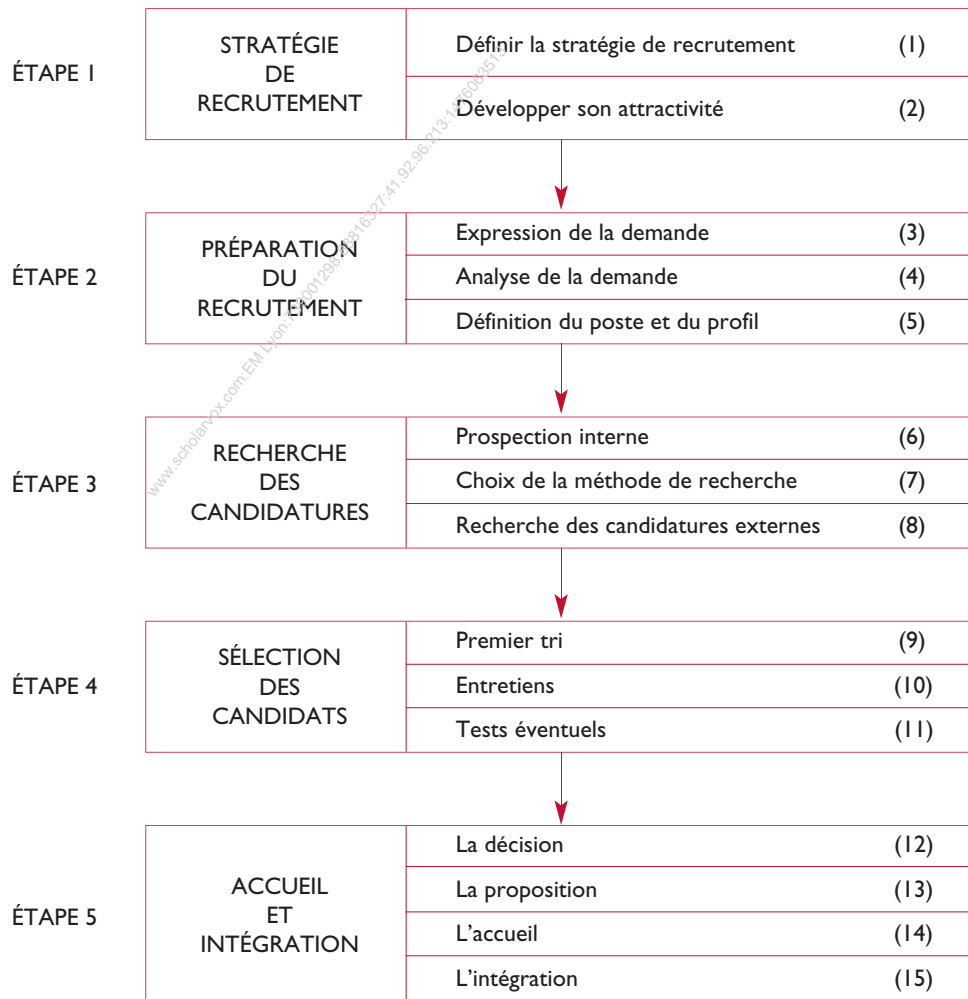
3. N. ATLAN, *Les 10 clés du cyber-recrutement*, GO édition, 2000.

4. A. GAVAND, *Recrutement, les nouveaux standards*, Eyrolles, 2013.

I. Le processus de recrutement

Recruter est une décision qui engage durablement l'entreprise. Tout recrutement s'inscrit donc dans une approche stratégique. Le préalable du processus est donc une réflexion sur la stratégie de recrutement, en ligne avec les orientations de l'entreprise.

Les quinze opérations d'un recrutement peuvent être regroupées en cinq étapes :



Ce schéma très général peut être réduit dans divers cas. Ainsi, l'entreprise qui constitue son « vivier » permanent, en recrutant chaque année un certain nombre de jeunes diplômés qui suivent une filière d'intégration standard, ne met en œuvre que les opérations 1 à 2 et 8 à 15. Chaque opération mérite un examen.

A. La stratégie de recrutement

Définir une politique et la formaliser est essentiel pour prendre en compte les données nouvelles.

1. Définir la stratégie de recrutement (1)

L'entreprise, dans le contexte démographique actuel, doit remettre à plat ses politiques et pratiques de recrutement et adopter les meilleures pratiques.

L'alignement stratégique du recrutement est essentiel pour la compétitivité de l'entreprise.

Une « charte du recrutement » regroupe l'ensemble des orientations et des principes que l'entreprise a choisi de mettre en œuvre. L'une des orientations fréquente est « devenir un employeur de référence » pour attirer les talents.

2. Devenir un employeur attractif (2)

Les jeunes et les talents de tout âge ont et auront de plus en plus de choix. Attirer des candidats très sollicités, les séduire, les convaincre de choisir son entreprise, de s'y intégrer et d'y être fidèle devient essentiel. Les concepts d'employeur de choix, employeur de référence, employeur attractif, de marque employeur et de marketing RH se sont imposés, d'abord dans les secteurs confrontés à des difficultés endémiques de recrutement et plus largement aujourd'hui du fait du contexte démographique européen.

Une bonne image externe et interne est nécessaire pour attirer, intégrer et conserver les compétences recherchées. La cohérence entre image interne et image externe est indispensable. Elle repose sur un discours externe conforme aux pratiques vécues en interne. Chaque salarié est un ambassadeur. Il contribue à la construction d'une image plus ou moins attractive.

Cinq règles permettent de devenir un employeur attractif :

- Connaître les attentes des futurs collaborateurs dans leur diversité : les jeunes non qualifiés et les jeunes diplômés, les techniciens et les cadres expérimentés ont des aspirations diverses qu'il faut identifier et analyser afin de définir les politiques et pratiques pertinentes.

- Développer des pratiques GRH adaptées aux attentes de ses cibles de recrutement et alignées sur la stratégie de l'entreprise.

- Communiquer aux futurs collaborateurs les points forts, les atouts RH de l'entreprise à travers une communication de recrutement adaptée : créer les messages, expliciter l'offre carrière.

- Définir et animer une relation amont (campus manager) : définir ses cibles (écoles, lycées, centres de formation, universités et grandes écoles), imaginer les meilleurs moyens de contact, pérenniser la relation, créer des événements, mobiliser ses jeunes recrutés, innover.

- Construire une image d'employeur de référence, de choix implique des pratiques et politiques RH stables et cohérentes. Un grand de l'audit qui avait en 2001 fortement investi pour attirer et recruter de jeunes diplômés et qui, à cause du retournement conjoncturel de septembre, avait annulé les contrats des jeunes diplômés recrutés pour le 1^{er} octobre a dégradé son image d'employeur en externe comme en interne, favorisant des comportements mercenaires.

Lorsque l'entreprise doit procéder à des recrutements significatifs, il peut être utile de réaliser un audit d'image employeur.

Exemple : Audit d'image « employeur »

L'auditeur recense les différents outils utilisés par l'entreprise pour connaître son image employeur et suivre son évolution dans le temps en fonction des objectifs retenus. Parmi les indicateurs fréquemment retenus :

- Classement dans les enquêtes réalisés auprès des futurs diplômés de la cible de recrutement.
- Taux de candidatures spontanées dans les écoles, universités et formations techniques considérées comme les réservoirs de talents.
- Taux d'acceptation des propositions de recrutement.
- Nombre de visites sur le site de recrutement de l'entreprise.
- Nombre total de candidatures spontanées reçues, nombre par catégories.

L'auditeur constate les évolutions dans le temps et les écarts avec les objectifs assignés. Il analyse les causes en examinant les processus concernés afin de proposer des recommandations permettant d'obtenir l'image souhaitée.

B. La préparation du recrutement

1. L'expression de la demande (3)

La demande de recrutement émane, en règle générale, du responsable hiérarchique directement concerné.

L'origine de la demande peut être un départ, une mutation ou encore un besoin supplémentaire.

La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique. L'échelon ayant pouvoir de recruter la transmet au service des ressources humaines.

Le pouvoir de recruter peut être plus ou moins décentralisé. Il se situe à un niveau différent pour un remplacement (effectif global inchangé) ou un poste supplémentaire, un contrat à durée déterminée ou un contrat à durée indéterminée, un temps plein ou un temps partiel.

2. L'analyse de la demande (4)

Avant que les opérations de recrutement soient lancées, l'opportunité de la demande est vérifiée.

Le diagnostic d'opportunité est réalisé par le service des ressources humaines. À travers une grille de questions, il vérifie que toutes les solutions de réorganisation du service et d'amélioration de la productivité ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs.

Les solutions alternatives (travail temporaire, contrats à durée déterminée, stagiaire, personnel mis à la disposition par une entreprise extérieure, sous-traitance...) sont également envisagées. Toutes les possibilités de modification de l'organisation du travail et la répartition des tâches sont étudiées avant de déterminer l'emploi pour lequel recruter. Les possibilités d'externalisation sont examinées.

La recherche de solutions les moins onéreuses permettant de bénéficier d'aides à l'emploi est également envisagée :

- recruter un jeune peu qualifié ;
- recruter un chômeur qualifié et expérimenté ;
- recruter des salariés peu qualifiés ;

- recruter à temps partiel ;
- recruter un apprenti.

Il faut noter que l'« effet d'aubaine » ainsi recherché peut avoir des effets pervers.

L'analyse de la demande de recrutement s'achève par la décision, négative ou positive, de pourvoir le poste. Si le recrutement est décidé, il faut alors disposer d'une définition de fonction et déterminer la nature du contrat (CDI ou non) et la durée du travail (temps plein ou non).

3. La définition du poste et du référentiel de compétences (5)

La réussite du recrutement repose sur l'existence d'une définition de fonction précise, actuelle et proche de la réalité, sous forme d'un référentiel de compétences.

Cette définition doit permettre de :

- fixer les exigences en qualifications requises : niveau de formation, niveau d'expérience, caractéristiques personnelles et sociales ;
- fixer les qualités de personnalité, en fonction des contraintes du poste et de son environnement, et le profil ;
- fixer la fourchette de rémunération du poste en fonction des caractéristiques des candidats retenus ;
- présenter le poste aux candidats.

La définition du référentiel doit également s'élargir à l'environnement du poste afin de vérifier la capacité du candidat à s'intégrer dans une entité. La définition situe le poste dans une perspective d'évolution professionnelle. Quelle est la durée normale dans le poste, quelles sont les opportunités ultérieures ?

Ainsi, la définition du poste permet de tracer le profil du candidat susceptible de tenir le poste, de s'adapter au contexte et d'évoluer dans l'entreprise. Bruno Legrix De La Salle constate que « la grande majorité des erreurs de recrutement est due à une mauvaise définition du poste⁵ ».

L'un des risques à prendre en compte lors de cette étape est celui de définir un profil qui limitera la recherche à des candidatures très proches des salariés actuels, excluant les profils atypiques qui ne correspondent pas au profil défini.

C. La recherche des candidatures (sourcing)

Le « sourcing » a profondément évolué dans les années 2000.

1. La prospection interne (6)

« Priorité aux ressources internes » est une constante de nombreuses politiques d'emploi et les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise. Cela est particulièrement vrai au niveau des postes de maîtrise et d'encadrement. Dans le cadre de la politique de promotion interne, un dosage entre recrutement externe et promotion interne est souvent effectué. Dans d'autres cas, le recrutement externe n'est possible qu'en l'absence de possibilités de recrutement interne.

5. B. LEGRIX DE LA SALLE, « Recruter ses collaborateurs », in *Tous DRH*, op. cit.

L'expression *recrutement interne* est fréquemment retenue pour souligner que, même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise, il doit affronter les différentes étapes de la procédure et, parfois, passer les mêmes tests que les postulants externes.

La prospection interne repose sur :

- l'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir : affichage, intranet, notes de service, journaux d'entreprise sont utilisés ensemble ou séparément ;
- l'exploitation directe des fichiers existants : le tri, à partir des informations disponibles et des critères de sélection, des agents susceptibles d'occuper le poste permet de réaliser un appel d'offre restreint ;
- l'existence de plans de carrière : pour chaque vacance, les agents appelés dans le cadre de leur plan de carrière à occuper le poste et remplissant les conditions pour le remplir sont sollicités.

La promotion interne présente des limites. Elle provient souvent davantage des résultats passés que des aptitudes à remplir le nouveau poste. Soit que de bonnes performances accélèrent la carrière jusqu'au niveau d'incompétence (cf. principe de Peter), soit que le souci de se débarrasser d'un collaborateur médiocre pousse le responsable hiérarchique à faciliter sa promotion.

Les NTIC permettent aujourd'hui une meilleure recherche des candidatures internes avec intranet et l'ensemble des sollicitations adressées à chaque salarié pour qu'il devienne acteur de sa mobilité en recherchant activement les opportunités internes.

2. Le choix de la méthode de recherche (7)

La recherche de candidatures externes renvoie :

- au souhait de comparer les candidats internes aux candidats externes afin d'améliorer la qualité du recrutement, mais aussi de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés interne et externe du travail ;
- au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport de « sang nouveau ». Dans certaines grandes entreprises, le dosage retenu est, pour les postes d'encadrement impliquant une expérience, de deux promotions pour un recrutement externe ;
- à l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Il peut s'agir de postes du bas de l'échelle, de postes de débutants ou de postes très particuliers impliquant un cursus original. L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.

De nombreux moyens de prospection existent. Selon la difficulté de la recherche, l'entreprise peut choisir de :

- mener elle-même la recherche. C'est en particulier le cas pour des recrutements répétitifs portant sur des postes bien connus et des profils également bien identifiés et lorsque l'entreprise dispose d'un grand nombre de candidatures spontanées et d'un service de recrutement interne doté de moyens suffisants ;
- faire appel à un cabinet de recrutement qui l'assistera dans la recherche des candidatures et même dans la définition précise du besoin ;
- recourir à l'approche directe, c'est-à-dire à un « chasseur de têtes » dans le cas où la difficulté de la mission le justifie et où la recherche doit faire appel à des techniques spécifiques. Le coût de ces trois approches est différent. La recherche menée en interne sécrète des coûts internes (coût du service et des collaborateurs internes) et externes (annonces).

Le cabinet de recrutement coûte de 15 à 22 % du salaire annuel du poste, non compris les coûts de recherche (annonces, notamment). Dans les années 2000, les cabinets de recrutement détiennent

nent environ 20 % du marché du recrutement. Ils fournissent souvent une partie des prestations. Les entreprises, en particulier, conservent le sourcing, traité en interne *via* internet. Le cabinet d'approche directe coûte de 25 à 33 % de la rémunération annuelle, mais ce montant inclut la recherche des candidatures.

3. La recherche des candidatures externes (8)

Les candidatures spontanées par internet ou par voie postale et les petites annonces sont les deux principales sources de recrutement. Elles sont examinées dans la section suivante, ainsi que l'approche directe. Selon les qualifications recherchées et le marché du travail, l'entreprise choisira une ou plusieurs sources appropriées.

La recherche des candidatures externes s'alimente à d'autres sources :

- l'APEC et l'ANPE, qui fournissent des dossiers de candidats remplissant les conditions requises ;
- les associations d'anciens élèves des grandes écoles, des IAE et des universités ont souvent un service de placement qui reçoit et diffuse un grand nombre d'offres d'emploi ;
- les annonces des demandeurs d'emploi parues dans la presse sont très rares ;
- le parrainage par un salarié de l'entreprise, utilisé en particulier pour recruter dans des catégories précises (jeunes cadres diplômés par exemple) ;
- le partenariat avec les grandes écoles et les universités choisies comme sources privilégiées de recrutement, à travers diverses modalités : participation aux forums emploi, utilisation des junior entreprises, offre de stages, coorganisation de manifestations avec les élèves, distribution de documents. Les chaires d'entreprise, les jeux d'entreprise, le coaching d'étudiants par des cadres d'entreprise sont des formules qui se développent dans les années 2000 ;
- les relations de proximité jouent un rôle croissant, qu'il s'agisse de liens forts (familiaux ou amicaux) ou faibles (liens de voisinage, d'école, d'association, de sport...). Les travaux de l'Insee ont souligné l'importance du recrutement de proximité, en particulier la réactivation de relations professionnelles antérieures et les relations personnelles. Les « réseaux » ont une importance croissante ;
- les foires d'emploi (« Job Conventions »), réunissant des dizaines de sociétés et des centaines de candidats, se sont développées en France dans les années 1988-1990. Elles sont pratiquées sur des postes où la demande est forte ;
- le réseau internet est devenu une source importante et on parle aujourd'hui de cyber-recrutement.

Les manières de recruter se diversifient : la boutique (ainsi le « Centre de l'emploi et des compétences » ouvert à Paris par McDonald's a permis 510 recrutements en 2003), les cartes publicitaires, la cooptation, l'événement (exemple : les « Jobs olympiques » de Decathlon), les NTIC (exemple : les SMS d'H & M), le recrutement citoyen (partenariat avec une association), les relations avec l'enseignement, les salons, le télétexte et le street marketing par exemple.

Le web 2.0 a profondément modifié le sourcing.

4. La recherche de candidats cadres

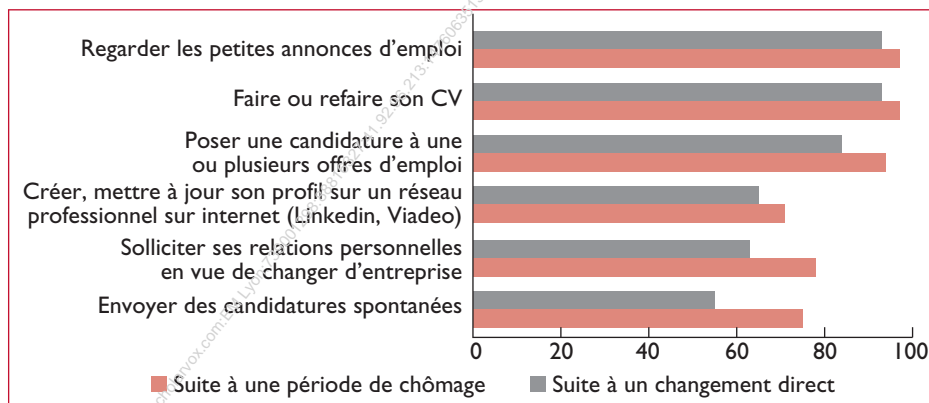
L'enquête 2010 de l'APEC⁶ donne des informations intéressantes. Avant de changer d'entreprise, les cadres ont eu recours à différents moyens pour retrouver un emploi. Quasiment tous ont regardé les offres d'emploi et refait leur CV.

6. APEC, *Panorama des mobilités professionnelles des cadres*, juin 2010, p. 20.

Les cadres passés par le chômage ont mis en œuvre plus de moyens pour trouver un nouveau poste que les cadres ayant changé directement d'entreprise. Un sur deux a effectué toute une série de démarches : il a refait son CV, regardé et répondu à des offres, sollicité son réseau, envoyé des candidatures spontanées et mis à jour un profil sur un réseau professionnel sur internet.

Parmi les cadres qui ont changé directement d'entreprise, trois sur dix seulement ont mis en œuvre l'ensemble de ces démarches. Ils ont notamment été moins nombreux à envoyer des candidatures spontanées (55 % contre 75 % pour les cadres ayant connu une période de chômage) et ont moins sollicité leurs relations personnelles (63 % contre 78 %).

Les moyens mis en œuvre pour trouver leur nouvel emploi (en %)



Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres, 2010.

D. La sélection des candidats

1. Le premier tri et le risque de discriminations prohibées (9)

La sélection débute par l'analyse des lettres de candidature. Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences du poste (âge, formation, expérience, voire prétentions) conduit à une élimination importante. 90 % des réponses sont, à ce stade, souvent éliminées.

Cette première élimination se fait sur des critères relativement simples. Les réponses qui remplissent les conditions font l'objet d'un examen approfondi afin de limiter le nombre de cas retenus pour la suite du processus.

La qualité de la lettre et du *curriculum vitae* a à ce niveau un impact important.

Certaines recherches ont fait ressortir le risque qu'interviennent lors de ce premier tri des discriminations prohibées du fait de l'âge, du sexe, du nom ou de l'adresse. Les débats sur le CV anonyme et sur le « testing » soulignent la nécessité de former les trieurs à respecter scrupuleusement le principe de l'égalité des chances et de la non-discrimination⁷.

Les attitudes des responsables de recrutement face à la présentation des lettres de candidature doivent être prises en compte par les candidats.

7. A. GAVAND, *Prévenir la discrimination à l'embauche*, Éditions d'Organisation, 2006.

Présentation de la lettre	Rejet total %	Rejet partiel %	Indifférence %
Dactylographiée	15	49	25
Simple carte de visite	48	34	15
Lecture difficile	17	65	17
Papier fantaisie	30	47	20
Format inhabituel	11	51	35
Sans signature	49	40	10
Sans formule de politesse	27	47	23
Photocopiée	35	43	17
Sale, tachée	80	17	3
Avec des fautes d'orthographe	32	60	7
Sans alinéas, sans effort de présentation	6	44	47

Source : Pierre LICHAU.

Aujourd'hui, sauf mention explicite, la lettre peut ne pas être manuscrite. Un questionnaire standard est souvent adressé aux candidats non éliminés. Il est souhaitable d'y joindre une présentation du poste et de la société. Le questionnaire permet à l'entreprise de réunir sur la personnalité du candidat les éléments qui lui sont nécessaires pour prendre sa décision.

La jurisprudence a censuré les questions indiscrettes de l'employeur. Elle a également admis la non-révélation d'informations ne portant pas sur les aptitudes professionnelles. Depuis 1993, la loi prévoit que les informations demandées au candidat sous quelque forme que ce soit doivent avoir un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé et le candidat est tenu d'y répondre de bonne foi. Le candidat est informé des méthodes et des techniques d'aide au recrutement.

Ainsi, l'évolution jurisprudentielle et législative conduit à refuser à l'employeur un pouvoir d'investigation trop poussé.

Les candidatures éliminées reçoivent à ce stade une lettre négative. De plus en plus, les cabinets chargés du recrutement précisent dans une lettre type les raisons de l'élimination.

2. Les entretiens (10)

L'analyse du dossier de candidature n'est pas suffisante et un ou plusieurs entretiens sont organisés avec un double but :

- informer le candidat sur l'entreprise, le poste à pourvoir et ses caractéristiques ;
- lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel et ses aspirations pour l'avenir. C'est l'occasion pour le candidat de défendre son point de vue ou ses opinions et de présenter ses expériences avec des arguments convaincants.

La réussite de l'entretien de recrutement implique qu'il se déroule dans de bonnes conditions matérielles et psychologiques et que l'interviewer ait élaboré un schéma d'entretien lui permettant de recueillir des données pertinentes et contrôlables.

Pour atteindre ce double but et éviter que l'entretien se limite à une conversation banale, on utilise un plan d'entretien. La conduite de l'entretien comprend trois phases :

a) L'accueil du candidat

Il faut mettre le candidat à l'aise dans un cadre tranquille et agréable.

b) La recherche d'informations

Il faut obtenir le maximum d'informations à la fois sur les emplois précédents et sur les motivations.

c) La présentation du poste au candidat

À l'issue du premier entretien, un bilan préliminaire est fait. À ce moment-là, et en accord avec le candidat, est prise la décision de poursuivre ou non l'étude du dossier. Dans l'affirmative, le processus de recrutement se poursuit par d'autres entretiens avec les responsables opérationnels et les dirigeants de l'entreprise.

L'entretien constitue dans de nombreux cas la seule technique d'évaluation utilisée dans le processus de recrutement. Il est donc particulièrement nécessaire que ces entretiens soient bien préparés et structurés⁸. L'interviewer doit posséder une double compétence organisationnelle et psychologique : connaître la fonction et son environnement.

Les entretiens peuvent être passés individuellement ou en groupe. Les entretiens sont généralement semi-directifs, organisés autour du parcours professionnel du candidat. Les recruteurs utilisent de plus en plus des entretiens structurés autour des compétences clés définies à l'avance que le recruteur s'efforcera de valider pendant l'échange à l'aide de questions très précises. Le large usage de l'entretien, pour B. Galambaud, ne se justifie pas par sa qualité de bon instrument de pronostic de succès professionnel, mais par la volonté du dirigeant d'affirmer sa liberté de choix de ses collaborateurs⁹.

Il existe un risque que l'entretien soit un lieu de discrimination. Le testing mené par l'observatoire des discriminations le montre. Il faut donc veiller à ce que le recruteur limite son rôle à évaluer les compétences¹⁰.

4. Les tests (11)

Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests. L'objectif de ceux-ci est double :

- faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste ;
- classer les aptitudes des candidats parmi lesquelles choisir et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste.

Les tests peuvent être classés en trois catégories : tests d'aptitudes physiques ou mentales, tests de personnalité et tests de situation (*assessment center*).

8. D. POROT, *L'entretien d'embauche en 202 questions*, Groupe Express Éditions, 2007.

9. B. GALAMBAUD, *Si la GRH était de la gestion?*, éditions Liaisons, Paris, 2002, p. 213.

10. A. GAVAND, *op. cit.*, p. 217.

– Les tests d'aptitudes physiques ou mentales

Ils concernent des *aptitudes* particulières (physiques ou mentales). Ils donnent lieu à des mesures précises, et ont en général une bonne valeur prédictive au niveau de l'efficacité dans l'activité considérée. Les tests d'intelligence et d'aptitudes intellectuelles entrent dans cette catégorie.

Les plus utilisés sont le D2000, le CTA, le R2000, les tests B53 et BLSA, le BV8 (efficacité intellectuelle verbale), le DAT5...

– Les tests de personnalité

Ils visent à cerner la *personnalité* de l'examiné. Les questionnaires ou *inventaires* de tempérament sont composés d'une série importante de questions fermées. Ainsi, l'inventaire de tempérament de Guilford-Zimmerman comporte 300 questions relatives au dynamisme, à la sociabilité... Ces tests sont souvent informatisés.

Les inventaires de personnalités les plus utilisés sont : DPQ, le D5D, SOSIE, le Néo PI-R, le I6PF5, Performance et Alter Ego.

La *graphologie* vise à découvrir la personnalité à travers l'écriture selon un code très empirique. Peu utilisée à l'étranger, elle l'est fréquemment en France avec un désintérêt récent (Saint-Gobain et Nestlé l'ont officiellement abandonnée en 1997).

Fondée sur l'hypothèse que tout individu se projette dans son écriture, sa validité scientifique est largement contestée et sa fiabilité prédictive mise en doute.

Les tests *projectifs* tentent d'approcher l'organisation dynamique de la personnalité sans imposer au préalable un modèle social normatif. Leur interprétation, très délicate, doit être confiée à des psychologues ayant acquis une formation clinique approfondie.

Les tests *de groupe*, surtout réservés à la maîtrise et aux cadres, proposent une situation de groupe rassemblant généralement les derniers candidats sélectionnés. Autour d'un thème, d'un jeu de rôle, les participants s'expriment et dévoilent une partie de leur comportement, de leur personnalité face aux sélectionneurs.

– Les assessment centers

Les tests de situations, souvent appelés *assessment centers*, visent à intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité. Ils tentent de mettre le postulant dans la situation la plus proche de sa future situation professionnelle. Leur difficulté de conception explique en partie la faible fréquence d'utilisation de ces outils pourtant très adaptés aux problèmes de sélection.

Ainsi, Victor Emoult a mis au point un « bilan comportemental » pour le recrutement de cadres commerciaux il y a trente ans.

Une corbeille contient une série de documents correspondant aux tâches que peut remplir un chef de vente dans sa matinée (notes de la secrétaire – messages téléphoniques – circulaires – réclamations de clients...). Le candidat doit se débrouiller, prendre ses responsabilités. Son travail est ensuite analysé avec une grille de critères.

Les *assessment centers* mettent délibérément l'accent sur le savoir-faire et le savoir-être des candidats plutôt que sur un profil en termes de diplôme et d'expérience.

De tels tests de simulation existent aujourd'hui pour plusieurs fonctions. Ils se révèlent bien adaptés et bien acceptés par les candidats. Les *assessment centers* se développent dans le recrutement.

– *Le recrutement par simulation*

La méthode du recrutement par simulation développée par l'ANPE (Pôle Emploi) est de plus en plus utilisée. Elle est fondée sur des exercices reproduisant les gestes à accomplir dans une situation donnée. Le dispositif comporte l'observation du poste, l'élaboration d'une série de tests, la validation auprès des salariés en place et le test auprès des candidats. La méthode, lourde, concerne des volumes importants (50 à 100 personnes) et favorise l'insertion de publics aux CV peu attractifs¹¹.

– *Mise en situation et jeu de rôle*

« Les personnes qui postulent pour être poseurs de pare-brise sont soumises au "test de la mallette". L'épreuve consiste à diviser et à revisser des boulons et des vis en les observant dans un miroir »¹². Ce test permet de vérifier la capacité de concentration et l'habileté du candidat. Il illustre la tendance actuelle.

– *Les limites des tests*

L'utilisation de techniques d'investigation (graphologie, psychométrie...) pour la sélection du personnel peut être appréciée sous différents aspects. Elle est louable, dans son principe, si elle correspond à un souci de mener le recrutement avec le plus de rigueur possible, en se défiant de tout ce qui est subjectif. Il faut cependant le faire avec prudence, car il n'y a pas de technique entièrement fiable en matière de recrutement.

Il faut également veiller à l'adaptation des outils utilisés. Un nombre non négligeable de recruteurs emploient, par exemple, des tests qui ne correspondent pas aux aptitudes ou au comportement à déterminer ou dont la compétence de testeur est mal assurée.

L'utilisation des tests, notamment de personnalité, suscite des questions portant sur :

- *leur validité* : le test ne mesure ce qu'il souhaite mesurer qu'avec une marge d'incertitude élevée. Cette marge s'accroît faute d'une adaptation et d'un étalonnage permanents ;
- *leur caractère statique* : le test est une photographie à un moment précis. Or l'homme est évolutif et sa capacité d'adaptation n'est pas mesurée ;
- *leur fondement scientifique* est parfois limité (graphologie, morphopsychologie, astrologie, numérologie) ;
- *leur capacité prédictive* : la comparaison entre les résultats aux tests et la réussite dans l'emploi fait apparaître des écarts importants.

W. H. Whyte Jr¹³ donnait deux conseils au candidat confronté à une ou plusieurs centaines de questions destinées à cerner sa personnalité.

– « Quand on vous demande d'associer des mots ou de formuler des opinions sur des questions générales, donnez toujours la réponse la plus terre à terre, conventionnelle, ordinaire, qui soit possible.

- « Pour trouver la meilleure réponse à toute question qu'on peut vous poser, répétez-vous :
 - j'aimais mon père et ma mère mais mon père un tout petit peu plus que ma mère ;
 - les choses me plaisent comme elles sont ;
 - j'aime ma femme et mes enfants mais je ne leur permets pas de se mettre en travers de mon travail pour la compagnie. »

11. A. BARIET, « La méthode par simulation fait un tabac », in *Entreprises & Carrières*, n° 700, 20 juin 2004.

12. C. MONTAIGNE, « La méthode Carglass pour réduire le turn over », in *Management*, novembre 2009.

13. W. H. WHYTE JR, *L'Homme de l'organisation*, Plon, 1959, p. 558.

C'est donc que le modèle social sous-jacent est le conformisme. Les questionnaires représentant beaucoup plus des tests de loyauté envers l'organisation et de conformisme social que des outils objectifs de diagnostic psychologique.

L'abus et la mauvaise utilisation des tests suscitent d'assez vives critiques de la part des demandeurs d'emploi. L'emploi des tests a provoqué des parades. Des ouvrages de vulgarisation se proposent d'aider les candidats à franchir cette étape.

Depuis 1992, le candidat à un emploi doit être expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisées à son égard. Ces méthodes et techniques doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie. Aucune information concernant un candidat ne peut être collectée par un dispositif qui n'a pas été porté préalablement à la connaissance du candidat.

Dans certains cas, la sélection peut nécessiter un essai professionnel. L'exécution d'un travail dans un temps très court permet d'apprécier les capacités techniques d'un candidat.

5. Le test des habiletés

La méthode des habiletés est de plus en plus utilisée. Par exemple, pour recruter en 2011 les 150 maroquiniers nécessaires pour l'ouverture de son nouvel atelier, dans la Drôme, Louis Vuitton a recruté non seulement des professionnels de la chaussure de luxe mais aussi d'anciens prothésistes dentaires, coiffeuses, spécialistes du toilettage canin et autres candidats en leur faisant passer des tests de dextérité et de concentration. Les recrues sont ensuite formées 500 heures au savoir-faire maroquinier de Louis Vuitton.

6. La notation des recruteurs

Les exigences de rigueur à l'égard des recruteurs s'accroissent en particulier en matière de non-discrimination. Ainsi, en 2011, l'association « À compétence égale » et l'agence de notation VIGEO se sont associées pour mettre en place un dispositif de notation de la lutte contre les discriminations par les recruteurs. À partir d'une analyse des pratiques et d'une enquête réalisée auprès des candidats présentés en short-list grâce à un questionnaire anonyme et par mail, les recruteurs pourront être notés sur leur comportement en matière de diversité.

E. Accueil et intégration

1. La décision (12)

Une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement présente les candidats retenus au responsable hiérarchique demandeur.

Un entretien a généralement lieu entre les candidats retenus, le responsable hiérarchique demandeur et certains de ses collaborateurs choisis par lui ou toute autre personne de la société désignée par le responsable hiérarchique.

Un risque doit être souligné sur ce point.

Le responsable opérationnel confronté aux exigences de la performance à court terme a une prédilection pour le clone, c'est-à-dire celui qui ressemble à ceux aujourd'hui en place. Il estime à juste titre qu'il s'intégrera plus facilement, sera plus rapidement opérationnel avec moins de risque d'échecs et de départ rapide. Le clone sollicitera moins son responsable et soulèvera peu de

difficulté. À court terme le clone semble le bon choix. Progressivement, certains services présentent une grande proximité de profils, une homogénéité de collaborateurs favorable à un esprit d'équipe fort et à une efficacité immédiate satisfaisante.

L'atypique peut soulever des problèmes d'intégration exigeant un investissement plus important du responsable pour un retour immédiat plus faible avec un risque accru d'échec. Entre deux candidats en fin de processus, le manager choisira rarement l'atypique.

Le choix de la diversité est, dans la durée, très rentable. L'énergie et le temps dépensés pour intégrer un profil différent font évoluer l'organisation. C'est un vecteur de changement. Une équipe diversifiée est plus créative, innovante, agile et permet une meilleure réaction aux changements. Intégrer quelqu'un de différent est un investissement rentable dans la durée.

2. La proposition (13)

Une fois la décision prise, il faut généralement négocier quelques conditions (rémunération, date d'entrée en fonction...).

Une lettre de proposition est faite dont l'acceptation vaut engagement.

La décision prise se traduit par une lettre d'engagement.

Une directive communautaire a prévu que les entreprises doivent, dans les deux mois suivant le recrutement, délivrer au salarié un document indiquant notamment le lieu de travail, la description sommaire du travail, la date de début du contrat, la durée du travail hebdomadaire et journalière, les éléments du salaire et la périodicité de versement.

3. L'accueil (14)

4. L'intégration (15)

Ces deux opérations sont examinées plus loin.

II. La recherche des candidatures

Conscientes du fait que chaque recrutement est un investissement, les entreprises souhaitent pouvoir attirer, choisir et retenir les meilleurs candidats.

Avec internet, elles disposent d'un outil très puissant, très rapide, permettant d'élargir la recherche à moindre coût.

A. Internet et l'e-recrutement

Depuis dix ans, le recrutement utilise internet de façon croissante. Les entreprises diffusent leurs offres sur internet et reçoivent un flux croissant de candidatures – spontanées ou en réponse à une offre – par cette voie.

1. Les sites d'entreprises

De plus en plus d'entreprises proposent une rubrique RH et des offres d'emploi sur leur site internet. Les offres d'emploi proposées sur les sites internet sont de plus en plus nombreuses. La

plupart des SIRH gèrent les CV reçues dans un CVthèque offrant des possibilités multiples de recherche, même si 15 % seulement des recruteurs exploitent leur CVthèque¹⁴.

2. Les sites généralistes ou spécialisés

Les sites d'emplois ont atteint de grandes tailles. Ils offrent la publication d'offres d'emplois, l'alerte e-mail (c'est-à-dire la possibilité d'aviser des candidats d'offres pouvant les intéresser ou les entreprises de CV correspondant à leur recherche) et la CVthèque.

Les sites généralistes qui fédèrent l'offre et la demande d'emploi se sont développés. Les entreprises peuvent leur confier la recherche de candidats présentant les compétences recherchées et compléter ainsi la collecte réalisée sur leur propre site.

Les sites, gratuits pour le candidat, sont des bases de données de CV (CVthèques). Ces CV sont généralement préformatés et demandent parfois au candidat trente à soixante minutes pour les remplir. Les entreprises paient pour la publication de leur offre et pour la sélection de CV correspondant à leur recherche.

Le tableau ci-dessous indique les principaux sites.

Tableau 8.1. Le classement des sites d'emploi en France en janvier 2012

	Site	Visiteurs uniques/mois
1	Pole emploi	6 520 000
2	Regionsjob	1 596 000
3	Indeed	1 382 000
4	Cadremploi	1 302 000
5	Juritravail	1 291 000
6	APEC	1 193 000
7	Monster	1 184 000

Source : Médiamétrie/NetRatings.

Pôle emploi est toujours le premier site d'emploi en France avec 6 520 000 visiteurs uniques. Regionsjob, avec 1 596 000 visiteurs, confirme sa seconde place dans le classement, ce qui fait de lui le premier site d'emploi privé.

3. Le « chat » de recrutement

Pour attirer plus efficacement les candidats, des entreprises ont créé des sites internes où ils peuvent bavarder librement avec les salariés. Ainsi, Air France a créé au printemps 2007 « Inside-airfrance.com », un site où des salariés volontaires présentent les différents métiers du groupe et répondent aux questions posées par les internautes.

14. F. BASTOK, « Le recrutement », in PIÈTREMONT, *Le SIRH*, Vuibert, 2011.

4. Les *serious games*

Les *serious games* sont apparus sur le marché français dans les années 2000 et ont été utilisés afin d'attirer des candidatures, notamment de jeunes diplômés, par de nombreuses entreprises. Ainsi Thales a créé Moonshield et L'Oréal a créé « Reveal by L'Oréal ». Thales a créé son *serious game* en 2008 pour faire connaître ses activités et l'entreprise dans un contexte ludique et convivial. Le joueur doit utiliser des technologies, systèmes et produits de Thales pour préserver la terre d'une pluie d'astéroïdes qui menace la civilisation. En deux ans, le jeu a conquis 7 000 joueurs réguliers et plus de 350 000 parties ont été jouées. Disponible sur iPhone et sur iPad, le jeu permet de se connecter directement au site de recrutement de Thales. Thales estime toucher ainsi une cible d'ingénieurs très pointus. De même, le jeu de L'Oréal lancé en 2010 a pour objectif de constituer un vivier de candidats de profils variés¹⁵.

B. Les candidatures spontanées

Les *candidatures spontanées* se développent. Elles sont très nombreuses dans les grandes entreprises, chez celles qui ont une bonne image. L'abondance des candidatures spontanées est d'ailleurs utilisée comme une mesure de l'image dans certaines cibles de recrutement. Les liens avec les écoles et les universités, la participation à des forums dans les établissements d'enseignement renvoient à ce souci d'attirer les meilleurs éléments.

Pour disposer d'un gisement adapté, les entreprises ciblent leur communication afin d'accroître le nombre et la qualité. Les grands groupes développent des campagnes de publicité institutionnelle. Cette préoccupation de l'image est particulièrement forte dans les entreprises qui recrutent de nombreux jeunes diplômés.

La forte progression du nombre de diplômés bac + 4 et bac + 5 formés chaque année entraîne une progression des candidatures spontanées. Dans les années 1990, les entreprises sont confrontées à un flux croissant considérable de candidatures spontanées et mettent en place des progiciels de gestion des recrutements permettant de les traiter.

Les logiciels disponibles sur le marché assurent :

- la réponse adaptée et rapide aux lettres reçues ;
- l'analyse régulière du flux des candidatures selon les caractéristiques retenues ;
- la conservation des informations sur les candidatures utiles (vivier) ;
- le suivi de l'activité de recrutement et de son coût ;
- la mesure de l'impact d'actions de communication.

De nombreuses entreprises ont choisi de privilégier le gisement des candidatures spontanées et de réduire le recours aux petites annonces, en particulier pour les emplois de débutants.

C. Les petites annonces

L'insertion dans la presse a souvent la préférence des entreprises en tant que média pour toucher rapidement les personnes susceptibles d'être intéressées par leur offre d'emploi. Généra-

15. S. CHICAUD, « L'Oréal lance un nouveau *serious game* pour séduire la génération Y », in *01net*, 27 janvier 2010.

lement, une insertion presse est associée à une présence sur un site emploi en ligne (Cadremploi et Cadreonline par exemple).

Son efficacité repose sur l'*adaptation du support* au poste et à sa situation géographique et sur la *qualité du contenu*. Quatre points doivent être mentionnés dans l'annonce :

- *la société* : secteur, taille, lieu, objectifs (même si le nom de l'entreprise n'est pas révélé) ;
- *le poste* : intitulé, objectifs, évolution possible ;
- *le profil recherché* : formation, expérience, âge minimal ;
- *les avantages* : rémunération, formation, autres avantages.

Le coût de l'annonce est assez élevé. En moyenne, on considère qu'il correspond à 5 à 20 % du salaire annuel.

Les grands groupes, les entreprises qui ont une bonne « image de marque » indiquent leur nom en clair, sauf quand elles veulent éviter que la concurrence soit alertée ou que les cadres de l'entreprise prennent ombrage d'un recrutement extérieur.

La loi du 13 juillet 1983 a inséré l'interdiction des offres d'emploi discriminatoires dans le Code du travail : « Nul ne peut mentionner dans une offre d'emploi le sexe ou la situation de famille du candidat recherché... sauf si l'appartenance à l'un ou l'autre sexe est la condition déterminante de l'exercice d'un emploi ou d'une activité professionnelle. » Il en est ainsi pour les travaux interdits aux femmes (par exemple, travaux souterrains dans les mines) ou réservés par nature (nourrice).

Le Code pénal, de son côté, sanctionne quiconque aura soumis une offre d'emploi à une condition fondée sur « l'origine, le sexe, la situation de famille, l'appartenance ou la non-appartenance à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée ».

Florian Mantione définit ainsi l'approche idéale :

« La finalité d'une annonce est d'obtenir un nombre suffisant de bonnes candidatures pour effectuer une réelle sélection.

« Il faut, pour cela, s'assigner quatre objectifs : être vu, être lu, être compris, être incitatif. »

Exemple : Les quatre objectifs d'une annonce

ÊTRE VU

Le choix du support se fait par rapport à la typologie de ses lecteurs et son adéquation avec les candidats recherchés.

Chaque support publie régulièrement des analyses très fines des CSP (catégories socioprofessionnelles) des lecteurs et de leur origine géographique. Rapprochée au coût de l'annonce, cette information permet de calculer le coût pour atteindre un candidat potentiel. Le meilleur rapport qualité/prix peut aider à choisir entre la presse spécialisée, la presse nationale ou la PQR (presse quotidienne régionale).

ÊTRE LU

Une fois le support choisi, il faut avoir présent à l'esprit que l'annonce sera en concurrence avec plusieurs dizaines d'annonces.

Cette concurrence s'exprimera en termes d'espace, de présentation, de composition, mais également en termes d'image de marque d'entreprise, d'intérêt pour le poste, de lieu géographique, de salaire...

Que dire et comment le dire pour se démarquer des autres ? Que dire et comment le dire pour « attirer l'attention » ?

Une « accroche » sur un point fort est recommandée : le projecteur peut être braqué sur l'entreprise, sur la fonction ou sur tout autre élément de la proposition.

Ensuite, seront déterminants la mise en page, le choix et la taille des caractères typographiques, l'interlignage, l'utilisation ou non d'une illustration, de la couleur, du « noir au blanc »... L'aide d'un professionnel de l'annonce se révélera, à ce stade, indispensable.

ÊTRE COMPRIS

L'annonce doit être honnête et informative, d'une part, attractive, d'autre part. L'information doit porter sur l'entreprise, le poste et le profil du candidat recherché. Elle doit être claire, sans ambiguïté, et suffisamment complète pour fournir tous les éléments qu'un candidat doit posséder avant de faire acte de candidature.

Il faut éviter les fausses promesses, les allusions, les exagérations.

Il faut surtout rechercher l'adéquation candidat/profil recherché.

ÊTRE INCITATIF


Un candidat a donc vu et lu l'annonce. Il l'a comprise et s'est informé. Il doit, enfin, agir, c'est-à-dire envoyer un CV. Il ne le fera que s'il sent une forte motivation vis-à-vis de la proposition ou de certains éléments.

Le rédacteur de l'annonce doit donc se poser systématiquement comme question : « Si j'étais candidat, qu'est-ce qui m'inciterait à répondre justement à cette annonce ? » Il faut donc se démarquer des autres annonces, offrir un « plus » aux candidats, ce « plus » pouvant être actuel ou futur.

Au-delà de l'aspect technique de l'annonce, il apparaît qu'elle constitue une pièce maîtresse dans une procédure de recrutement. Au carrefour de l'offre et de la demande, elle devient un clignotant significatif du marché du travail. Élément de stratégie de communication des entreprises, elle acquiert actuellement ses lettres de noblesse par l'éclosion de conseils qui la courtisent. Passage obligé des candidats, elle constitue une épreuve où tous les partenaires se préparent.

Deux exemples illustrent l'évolution des « petites annonces ». La première accroche sur le caractère vraiment concret du poste. La seconde met en avant l'intitulé du poste, encore peu répandu, et le nom de l'entreprise.

membre de **SYNTEC**



LPA
LYON PARC AUTO


**Notre Directeur des Ressources Humaines,
praticien du concret et proche des gens...**

(création de poste) h/f


Lyon Parc Auto, Société Anonyme d'Economie Mixte, gère la plus grande partie du stationnement public de l'agglomération lyonnaise avec les règles de fonctionnement d'une entreprise privée. Ce sont aujourd'hui 16 000 emplacements répartis en 20 parcs ouverts jour et nuit sur Lyon et 16 000 places de stationnement et 700 horodateurs sur la voie publique en agglomération lyonnaise. Un CA de 30 millions d'euros pour un effectif de 150 personnes et 2 activités essentielles: la maîtrise d'ouvrage et l'exploitation du stationnement à Lyon et un rôle de conseil en stationnement auprès du Maître d'Ouvrage (généralement les Collectivités Territoriales) dans toute la France. Autour d'un DG, une structure interne, organisée en services autonomes très professionnels: un Directeur d'Exploitation supervisant la gestion des parcs avec ses responsables d'ouvrage, un DAF très impliqué (comptabilité, contrôle interne, juridique et assurances) et un Directeur Technique qui assure la conception et la maîtrise d'ouvrage des parcs et l'activité de conseil en stationnement.

Votre mission et vos responsabilités? Nous vous souhaitons très engagé dans la réalisation du projet d'entreprise, conseil aux responsables opérationnels à votre initiative et à leur demande, aide active qui débat, remet en cause, vérifie la faisabilité, très au fait et en direct avec l'activité quotidienne (rythme, métiers, services, etc.), pas un fonctionnel éloigné des causes et des conséquences. A vous la définition de la stratégie RH et les moyens appropriés: méthode de travail, budgets de fonctionnement, vérification de l'application et de la mise en oeuvre de la Communication Interne, gestion du personnel (conditions de travail, rémunération, paie, optimisation des ressources, recrutement et formation, mobilité...). Enfin, soyez le gardien vigilant au côté du DG des pratiques et usages qui accompagnent harmonieusement le développement des activités et des personnes. Plutôt expérimenté, vrai professionnel avec connaissances du métier incontestables, adepte du « penser et faire soi-même », de la disponibilité de temps et d'esprit. Un praticien du concret proche des gens.

Votre résumé de carrière à Jacques-Yves Léonardi/Dominique Arnaud - SIRCA Rhône Alpes, MISSION & DIRIGEANTS, 20 Bd Eugène Dervelle, 69432 LYON Cedex 03 ou par e-mail: info@sirca-ra.fr, sous référence: 453 EC. Une définition de fonction très précise vous sera adressée, si nous devons nous rencontrer. Site Internet: www.sirca-ra.fr

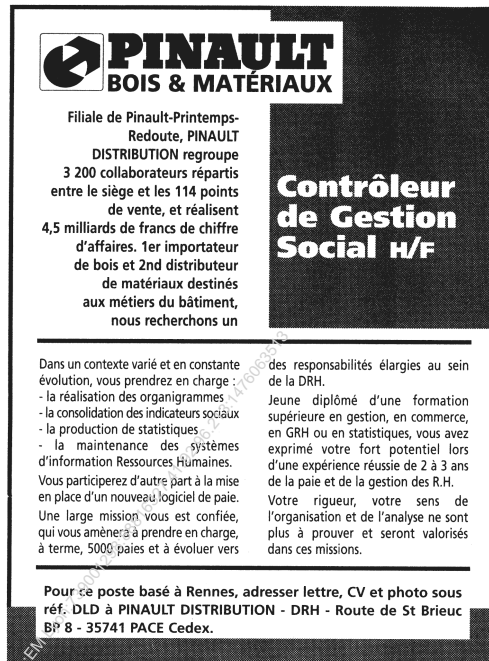


SIRCA RHÔNE-ALPES
MISSION & DIRIGEANTS



IMD
International Research
and Consulting

Source : *Entreprise & Carrières*, n° 668-669, mai 2003.



PINAULT
BOIS & MATÉRIAUX

Filiale de Pinault-Printemps-Redoute, PINAULT DISTRIBUTION regroupe 3 200 collaborateurs répartis entre le siège et les 114 points de vente, et réalisent 4,5 milliards de francs de chiffre d'affaires. 1er importateur de bois et 2nd distributeur de matériaux destinés aux métiers du bâtiment, nous recherchons un

Contrôleur de Gestion Social H/F

Dans un contexte varié et en constante évolution, vous prendrez en charge :

- la réalisation des organigrammes
- la consolidation des indicateurs sociaux
- la production de statistiques
- la maintenance des systèmes d'information Ressources Humaines.

Vous participerez d'autre part à la mise en place d'un nouveau logiciel de paie. Une large mission vous est confiée, qui vous amènera à prendre en charge, à terme, 5000 paies et à évoluer vers des responsabilités élargies au sein de la DRH.

Jeune diplômé d'une formation supérieure en gestion, en commerce, en GRH ou en statistiques, vous avez exprimé votre fort potentiel lors d'une expérience réussie de 2 à 3 ans de la paie et de la gestion des R.H.

Votre rigueur, votre sens de l'organisation et de l'analyse ne sont plus à prouver et seront valorisés dans ces missions.

Pour ce poste basé à Rennes, adresser lettre, CV et photo sous réf. DLD à PINAULT DISTRIBUTION - DRH - Route de St Briec BP 8 - 35741 PACE Cedex.

Source : *Entreprise & Carrières*, 7-13 juillet 1998.

D. L'approche directe

La plaquette de l'un des six cabinets qui dominent aujourd'hui le marché international précise ainsi son rôle :

« Le consultant auquel vous faites appel étudie votre problème de recrutement dans le détail : votre entreprise, sa personnalité, la fonction à remplir, son environnement, le profil idéal du cadre à recruter...

« Il mène alors une recherche active par laquelle il identifie les candidats potentiels dans les secteurs et les fonctions proches du poste à pourvoir. Les personnes ainsi identifiées sont toutes contactées personnellement et confidentiellement. Le consultant vous tient au courant du déroulement de sa recherche.

« Après cette approche systématique, il est en mesure de vous présenter les candidats dont l'expérience, la personnalité et la motivation correspondent le mieux à votre besoin.

« Chacune de nos missions se déroule suivant les principales phases ci-dessous :

- l'analyse approfondie du poste et de son environnement. Chaque mission est un cas particulier. Chaque entreprise possède une personnalité qu'il nous faut bien sentir ;
- la rédaction d'un contrat reprenant l'analyse du poste et fixant précisément nos conditions d'intervention ;
- l'identification des candidats potentiels par sources personnelles et documents professionnels ;
- l'approche directe discrète et systématique de ces personnes ;
- l'évaluation, au cours d'un ou de plusieurs entretiens, de la personnalité, de l'expérience, du potentiel et de la motivation des candidats ;

- la présentation de dossiers complets sur les candidats que nous avons retenus ;
- la confrontation de nos jugements et l'assistance à la décision de recrutement ;
- le suivi de l'intégration du cadre dans l'entreprise.»

Progressivement, l'approche « directe » remplace la classique petite annonce, du moins pour les postes de haut niveau.

Les nouvelles possibilités obligent à une internationalisation croissante, à une spécialisation accrue, à un début d'industrialisation des méthodes de recrutement avec les cabinets d'approche directe. Le marché a beau s'élargir, la concurrence demeure sévère et les moyens de séduction de plus en plus aguisés. Comme l'or, les « hommes » ne constituent pas un filon extensible à volonté. Aussi les méthodes employées pour trouver puis attirer les meilleurs ne sont-elles pas toujours les plus orthodoxes.

Sur le principe de « si Lagardère ne vient pas à moi, j'irai à Lagardère », les cabinets d'approche directe identifient par leurs propres moyens les personnes recherchées et soignent les contacts individuels avec les prospects intéressants.

Il en coûte généralement 30 à 33 % de la rémunération annuelle de la personne à recruter¹⁶.

Dans un contexte de pénurie de talent, les entreprises cherchent leurs dirigeants à l'extérieur et déploient de nouvelles techniques pour repérer l'oiseau rare. L'avantage va à ceux qui réussissent, mais qui savent aussi gérer leur carrière et leur visibilité.

Les entreprises ne trouvent plus en interne les cadres dont elles ont besoin, car la vague des départs (ou des non-recrutements) de ces vingt dernières années a éliminé un encadrement qui aurait pu aujourd'hui prendre la relève. L'importance des besoins futurs laisse augurer d'un recours important dans les prochaines années.

De plus en plus, les entreprises vont chercher dans d'autres secteurs que le leur les compétences qui leur manquent. Le risque est qu'un outsider peut faire l'objet d'un rejet, ou ne pas s'adapter, d'où l'importance accrue de la dimension culturelle et des valeurs à prendre en compte dans le recrutement.

La recherche d'un bon profil prend en moyenne quatre mois. Sur une liste de 150 candidats, le recruteur en voit vingt, le client entre six et douze. Généralement, le vainqueur est évident, mais les malheureux deuxièmes sont très bien positionnés pour la recherche suivante.

Les chasseurs repèrent les « bonnes personnes » en gardant un œil sur certaines entreprises réputées pour former de bons leaders.

Ce qui compte pour un cadre, c'est de se faire repérer, et être très bon dans son entreprise n'est pas suffisant, il faut se faire connaître (articles, conférences...). Les cabinets d'*outplacement* indiquent quelle association rejoindre et quel rôle y jouer pour augmenter la valeur et la notoriété de leurs clients.

III. Accueil et intégration

Il faut, une fois la décision de recruter un candidat prise, assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration. La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil et du suivi de l'intégration.

¹⁶. C. ROUSSEAU, « Recruter des dirigeants et des cadres expérimentés », in *Tous DRH*, op. cit.

A. Les procédures d'accueil

Les pratiques des entreprises françaises d'accueil sont présentées dans leurs bilans sociaux (chapitre 6, rubrique « Information et communication »). Dans un grand nombre de cas, il n'existe pas de procédures formalisées. Cependant, une évolution nette se dessine : les entreprises ayant un programme de recrutement mettent en place des procédures facilitant l'intégration des nouveaux. Dans certaines entreprises, l'intégration du nouveau cadre est confiée à un tuteur.

Exemple

Extrait du bilan social d'un établissement de 1 000 personnes appartenant à un groupe alimentaire, le document suivant illustre les composantes d'une procédure d'accueil du personnel ouvrier.

Deux niveaux sont distingués : l'accueil dans la société et l'accueil dans l'atelier. Dans l'atelier, un « correspondant accueil » prend le relais du service du personnel. Aux deux niveaux, l'aspect sécurité occupe une large place.

PROCÉDURE D'ACCUEIL

I. Accueil au « niveau société »

- Visite d'usine depuis la galerie, présentation de la société au sein du groupe.
- Information sur : paie, Sécurité sociale, mutuelle, services communs (vente au personnel, permanence des infirmières et de l'assistance sociale, service de cars, permanences bancaires, aspects du règlement intérieur).
- Information qualité-bactériologie.
- Remise d'un dossier comprenant :
 - un organigramme général de l'usine ;
 - une fiche de conseils pratiques ;
 - une fiche de paie discutée et commentée au cours de la séance d'accueil ;
 - un règlement intérieur ;
 - un exemplaire du journal d'entreprise.

II. Accueil au « niveau atelier »

Réalisé par les correspondants accueil (agents de maîtrise chargés de cette démarche), comprenant :

- une visite détaillée du service (locaux, matériel, situation dans le processus de fabrication) ;
- une visite des locaux « stratégiques » (locaux des agents de maîtrise, vestiaires, réfectoire, salles de repos...) ;
- présentation du poste de travail et mise en formation, aspects du fonctionnement des machines, sécurité...

Une entreprise précise ainsi son rôle :

« Le tuteur est chargé de suivre et de conseiller chaque nouvel arrivant pendant sa période d'adaptation. Il vérifie en permanence que l'intéressé possède toutes les informations pratiques et générales lui permettant d'accomplir sa mission et de se familiariser le plus rapidement possible avec son milieu de travail.

« Il aide l'intéressé à résoudre les problèmes pratiques ou psychologiques que celui-ci peut rencontrer. Il présente l'intéressé aux cadres de l'établissement. Il lui fait visiter les différents secteurs de l'établissement. Il lui fournit toute documentation utile. Il le met en contact avec toute personne

ou organisme extérieur à la société susceptible de faciliter son adaptation pratique et générale sur le plan extraprofessionnel. Il se tient à la disposition de l'intéressé pour toute aide ou conseil à apporter aussi longtemps que nécessaire.

« Quelques jours avant l'embauche, la hiérarchie du nouveau cadre recherche le tuteur possible en même temps qu'elle définit le programme d'intégration. Le service « Ressources humaines » donne son accord sur la personne pressentie et se met à sa disposition pour l'aider à remplir sa mission. Bien que désigné par la hiérarchie, le tuteur mène son action en fonction de sa propre façon d'apprécier la situation, des besoins exprimés par le filleul et de la nature de l'échange souhaité par lui. »

Le tuteur est l'un des responsables de la bonne intégration. La désignation d'un *tuteur* ou d'un *parrain* se retrouve fréquemment à tous les niveaux hiérarchiques. Dans certains cas, il appartient au même service et son rôle est essentiellement celui d'un *moniteur*. Ainsi, dans la restauration, où la rotation du personnel est rapide et les départs en cours de période d'essai nombreux, des moniteurs sont formés pour assurer un double rôle :

- faciliter l'intégration du nouveau ;
- lui apprendre le « métier » ou les spécificités de la maison.

Il faut noter que le tuteur ne prend en charge qu'une partie de la procédure d'accueil. Celle-ci intègre différents moyens d'information mis en place pour faciliter et évaluer l'adaptation des nouveaux à leur mission et à leur milieu de travail.

Afin de vérifier le déroulement effectif du programme d'intégration, le service du personnel dispose en général d'une fiche de suivi. Des émargements successifs permettent de suivre le déroulement du programme. Des « commentaires et des appréciations » peuvent être également recueillis lors du déroulement du processus.

B. Quelques exemples d'intégration

Parmi les entreprises reconnues comme Top Employeur 2011 en France, certaines ont des dispositifs originaux d'intégration¹⁷. Ainsi, Adidas a un programme Adijet qui comporte des apprentissages peu conventionnels et l'intégration par un projet collectif à décliner et à faire vivre en interne. Bearing Point confie chaque nouveau à un « performance manager » sans lien hiérarchique, parrain qui accompagne le collaborateur tout au long de sa carrière. Chez Saipem, les « Young Talents » bénéficient d'un programme spécifique de 18 mois, Galilée, incluant un déjeuner dans les 3 mois avec un membre de la direction par groupe de 10 et 6 mois plus tard un séminaire sur la stratégie et le business animé par la direction. Chez Kiabi, 15 jours en magasin, une semaine au siège, 3 jours en entrepôt, une réunion Kiabi mode d'emploi et un dîner d'intégration constituent un parcours type d'intégration.

C. Le suivi de l'intégration

La période d'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil. Dans les entreprises à forte rotation, on constate que les départs des nouveaux embauchés, très nombreux pendant la période d'essai, se poursuivent pendant plusieurs mois, parfois une année. C'est dire que le suivi de l'intégration doit s'étendre sur une large période avant que le nouveau n'entre dans le

17. CRF, *Top Employeurs France*, 2011.

système d'appréciation général. Ce suivi repose généralement sur un rythme plus rapide d'entretiens individuels : un entretien après trois mois, six mois et un an par exemple.

Certaines entreprises organisent également un suivi collectif, constituant dès l'embauche un groupe de personnes qui bénéficient ensemble d'une partie de la procédure d'accueil et qui, périodiquement, se retrouvent pour faire le point, avec un responsable de la fonction personnel, sur leur intégration.

Lorsque la taille du groupe est réduite (5 à 10 personnes) et permet des échanges riches, la formule apparaît très utile. Elle révèle notamment les difficultés rencontrées et les dysfonctionnements des politiques d'information.

Le suivi est particulièrement important pendant la *période d'essai* puisque, pendant cette période, les deux parties peuvent revenir sur leur décision.

Le tableau suivant présente les pratiques d'intégration.

Tableau 8.2. L'utilisation des pratiques d'intégration

Pratiques d'accueil et d'intégration	UTILISATION			
	Très fréquente	Fréquente	Moyenne	Rare
1. Accueil formel par le responsable hiérarchique	72	23	5	—
2. Information orale sur l'entreprise	45	42	11	2
3. Visite du site	23	37	31	9
4. Remise du livret d'accueil	23	21	37	19
5. Information sécurité	17	17	26	40
6. Présentation aux cadres de l'établissement	15	30	35	19
7. Informations sociales	14	27	32	42
8. Écho dans le Journal d'entreprise	12	14	32	27
9. Rencontre avec la direction générale	9	18	31	42
10. Formation spécifique	7	26	35	32
11. Entretien régulier de suivi	7	19	39	35
12. Séminaire d'accueil	7	14	23	56
13. Information audiovisuelle	6	16	31	47
14. Désignation d'un responsable de l'intégration	5	12	22	61
15. Parrainage par un plus ancien	0	7	22	71

Ces modalités sont généralement mises en place dans les groupes qui procèdent régulièrement à des recrutements assez nombreux. La qualité de l'accueil doit être prolongée par un suivi vigilant de manière à lever les obstacles provenant tant de l'entreprise que du nouvel embauché.

IV. Du recrutement à l'e-recrutement

Avec internet et le web 1.0 les processus de recrutement ont connu une première évolution. Avec le lancement de sites de recrutement (Monster a été créé en 1999), la recherche et le recueil de candidatures via internet, des applications pour faciliter la relation candidat-entreprise se sont développées.

Avec le web 2.0, c'est l'ensemble du processus de recrutement qui connaît une profonde transformation pour le candidat comme pour le recruteur. Le candidat dispose d'informations et d'outils nombreux lui permettant de se préparer efficacement. Le recruteur dispose d'une gamme d'outils pour développer l'interactivité et la proactivité, attirer les candidats, dialoguer avec eux. Besson et Digout observent : « Le schéma traditionnel descendant est en train de disparaître au profit d'une relation plus équilibrée grâce à l'arrivée des médias sociaux... L'échange virtuel recruteur candidat est maintenant dans un schéma de communication horizontale¹⁸. » Le web 2.0 amplifie également l'impact sociétal du recrutement avec sa rapidité, sa massification et la perception de la marque employeur.

L'ensemble des étapes du processus de recrutement présenté précédemment bénéficient de l'apport du web 2.0.

A. La stratégie de recrutement

Le web 2.0 est un outil de choix pour développer l'attractivité de l'entreprise et son image d'employeur de référence. L'utilisation des réseaux sociaux permet de communiquer sur sa marque employeur. L'entreprise qui souhaite attirer doit veiller à son e-réputation notamment auprès de ses cibles de recrutement. Parmi les outils utilisés depuis quelques années pour construire son image, les jeux sérieux (*serious games*) ont pour objectif de faire passer le joueur à un statut de futur collaborateur. Plus de la moitié des entreprises du CAC 40 ont créé leur jeu sérieux. 14 300 étudiants de 141 nationalités ont participé à la quatrième édition de « Ace manager » de BNP Paribas en 2012. « Reveal by L'Oréal » lancé en 2010 a eu 70 000 inscrits pour sa version 1 et accroît son attractivité (1,2 million de candidatures en 2012).

B. La préparation du recrutement

Le web 2.0 permet à plusieurs acteurs d'intervenir dans la définition du besoin. Les RSNE (réseaux sociaux numériques d'entreprise) contribuent à améliorer la définition d'un profil de poste et à être plus précis. Les outils collaboratifs aident à la rédaction des profils et à l'élaboration de fiches.

C. La recherche des candidatures

Les RSNE permettent d'améliorer la prospection des candidatures internes.

L'utilisation des réseaux sociaux externes est devenue incontournable. Une enquête auprès de 4 300 étudiants et jeunes diplômés en 2012 montrait que 78 % utilisent le site carrière de l'entre-

18. BESSON et DIGOUT, *op. cit.*, p. 89.

prise et 38 % s'appuient sur les réseaux sociaux pour leur recherche d'emploi. De plus en plus les entreprises font une recherche multicanal : site corporate, site carrière, blog, page carrière mobile, pages Facebook, Twitter, LinkedIn, Viadeo... Elle permet de réduire les coûts, les délais de recrutement, d'accroître le vivier de candidatures et de trouver les non-candidats susceptibles d'être intéressés.

Les entreprises utilisent également les bannières publicitaires sur des sites internet, des podcasts, des vidéos, des newsletters, les tchats, les blogs, les job-boards généralistes (Cadremploi, Cadres-Online, Monster, APEC, Pôle emploi...) ou spécialistes (Hanploi pour les personnes en situation de handicap, Régionsjob...).

Le web 2.0. favorise la cooptation : un membre du réseau fait suivre une offre d'emploi à l'un de ses contacts ou fait suivre le profil d'un candidat, un candidat demande à un de ses contacts d'être introduit auprès d'un membre de son réseau, un recruteur demande un avis sur un candidat¹⁹.

D. La sélection des candidatures

Plusieurs étapes du processus de sélection bénéficient des outils du web 2.0. Les moteurs d'analyse se sont adaptés au domaine du recrutement en automatisant le tri des CV. Besson et Digout soulignent : « Intégration automatique, structuration des données, recherche sémantique et restitution rationalisée sont la base des outils d'analyse des CV²⁰. » Les « e.recommandations » qui existent sur les réseaux professionnels, tels que LinkedIn et Viadeo, permettent aux recruteurs de voir qui recommande le candidat et pourquoi. Les entretiens peuvent, pour les premiers d'entre eux en particulier, devenir virtuels avec les entretiens en ligne, avec Skype par exemple. Des outils proposent des fonctions de présélection. Les tests en ligne se sont développés. Les mélanges de méthodes classiques et d'outils web 2.0 sont également fréquents.

E. L'accueil et l'intégration

Les outils se développent pour encadrer le parcours d'intégration et le préparer en amont pour découvrir l'entreprise, le métier, les politiques RH. Les RSNE (réseau sociaux numériques d'entreprise) et les « *serious games* » peuvent contribuer à réduire la courbe d'apprentissage²¹. Pour Pachulski, un RSE est un véritable accélérateur de l'intégration (« *onboarding* »). Il permet d'accéder au profil en ligne des membres d'une équipe, de participer d'emblée à des groupes ou communautés et de mieux cerner le fonctionnement de l'entreprise, la mise en contact avec toutes les personnes susceptibles d'apporter les informations utiles²².

F. Les nouveaux standards du recrutement

Au cours des dernières décennies, l'environnement du recruteur a connu de profonds changements. Par voie de conséquence, le recrutement, sas d'entrée du candidat dans l'entreprise, ne peut

19. A. PACHULSKI, *Les nouveaux horizons RH*, Diatino, p. 231.

20. BESSON et DIGOUT, *op. cit.*, p. 228.

21. BESSON et DIGOUT, *op. cit.*, p. 250.

22. A. PACHULSKI, *op. cit.*, p. 233.

qu'être bouleversé. C'est la raison pour laquelle il incombe de définir de nouveaux standards à la fonction recrutement et ce dans l'intérêt, tant de l'entreprise, que de la société en général et du candidat. L'entreprise doit se doter d'une réelle politique de recrutement, partie intégrante à sa stratégie de ressources humaines. Après avoir identifié ses enjeux de recrutement, elle peut s'appuyer sur des référentiels pour structurer son processus de recrutement et, recommande Alain Gavand²³, «sur une certification ou une labellisation, qui constituent le niveau le plus abouti d'une démarche de professionnalisation d'un dispositif de recrutement». Alain Gavand propose huit axiomes pour un recrutement performant et humanisé :

Axiome n° 1 : Aligner la politique de recrutement sur la stratégie générale de l'entreprise et la formaliser.

Axiome n° 2 : Appuyer la stratégie et les processus de recrutement sur des référentiels ou marques de reconnaissance, ainsi qu'associer l'ensemble à un tableau de bord.

Axiome n° 3 : Connaître la législation relative au recrutement et en garantir sa conformité.

Axiome n° 4 : Garantir la non-discrimination et promouvoir la diversité dans le recrutement.

Axiome n° 5 : Décrire méthodiquement le poste à pourvoir en termes d'activité, ainsi que son environnement et identifier rigoureusement les compétences requises.

Axiome n° 6 : Intégrer une stratégie de sourcing « multicanal » et orientée radicalement vers le web 2.0.

Axiome n° 7 : Renforcer la professionnalisation des modes d'évaluation et proscrire toute méthode non valide.

Axiome n° 8 : Utiliser des techniques d'entretien plus objectives, plus méthodiques et humanisées.

V. L'audit de recrutement

L'importance des enjeux justifie la nécessité d'audits de recrutement. Le recrutement est un investissement dont le coût direct et le coût indirect nécessitent une vérification de la qualité des résultats obtenus.

A. Le coût d'un recrutement

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

Ces coûts prennent en compte trois éléments :

- **Les coûts correspondant au temps passé** par les divers acteurs, d'après les salaires, toutes charges sociales incluses. Ceux-ci peuvent être classés en trois catégories :

1) Les opérationnels

Il s'agit des futurs *supérieurs hiérarchiques* ($N + 1, 2, 3...$) des personnes à engager et de leurs secrétariats (pour les décisions de recrutement, les entretiens, les essais professionnels...), des futurs

23. A. GAVAND, *op. cit.*

collègues (cas des recrutements par cooptation, entretiens), d'autres hiérarchiques éventuellement intéressés et des futurs *subordonnés* (éventuellement consultés ou rencontrés par le candidat).

2) Les services de ressources humaines

Les spécialistes du recrutement : recruteurs, chefs de service, secrétaires, assistants, psychologues, psychotechniciens, réceptionnistes...

Les services administratifs : chefs de service, employés.

Les services médico-sociaux : médecins, infirmières, assistantes sociales.

Les spécialistes de la qualification du travail et de la rémunération.

Les spécialistes de la promotion, de l'évaluation, de la gestion des carrières.

Les spécialistes de la gestion prévisionnelle.

3) Les autres services fonctionnels

Le contrôle de gestion (budgets).

Les services comptables (règlement des factures).

Les services d'organisation (justification des effectifs, nature des emplois).

Les services du plan et du développement (prévisions d'effectifs).

Les services d'informatique (établissement et traitement des dossiers et budgets de recrutement).

- **Les coûts correspondant à des frais « directs » facturés** (par exemple : frais d'annonces, honoraires de cabinets-conseils, frais de voyages des recruteurs et candidats, location de bureaux de réception).

Ces frais peuvent être importants. Ainsi, pour le recrutement d'un cadre, les frais d'annonce représentent souvent de 10 à 20 % du salaire annuel et les honoraires de cabinet de 15 à 22 % de ce même salaire. Lorsque le recrutement se situe à un niveau plus élevé et implique l'intervention d'un chasseur de têtes, à l'exclusion de toute annonce, les tarifs des cabinets sont nettement plus élevés.

- **Les coûts correspondant à des frais de fonctionnement administratif** des services de recrutement : frais de médecine du travail, frais de papeterie, matériels de tests et examens, quote-part des frais de locaux, des amortissements de matériel.

B. Les coûts d'adaptation

Le coût de recrutement analysé précédemment ne constitue qu'une partie du coût d'entrée dans l'entreprise d'une nouvelle personne. L'étude doit se poursuivre par l'analyse des coûts de familiarisation, de formation, d'adaptation.

Quels que soient l'entreprise et le secteur d'activité, la personne recrutée pour un poste donné passe successivement par trois phases :

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

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

d'information sur l'entreprise ou sur la fonction qu'il aura à remplir. Durant cette première phase, qui dure de zéro à X jours ou mois, la personne joue un rôle essentiellement passif. Son efficacité sera donc considérée comme faible.

La deuxième phase correspond à l'apprentissage du métier sur le terrain. Le nouvel arrivant commence la tâche pour laquelle il a été recruté. Elle dure jusqu'au moment où il a acquis la connaissance pratique de son métier, c'est-à-dire le moment où il peut effectuer sa tâche par lui-même, en évitant les principales erreurs.

La troisième phase est celle de l'apport personnel. Le nouvel arrivant acquiert l'expérience nécessaire à la réflexion critique sur son travail et à l'initiative. C'est au cours de cette troisième phase que le nouveau a la possibilité de constater les premiers résultats de sa tâche et, donc, de rectifier les erreurs qu'il aurait pu commettre.

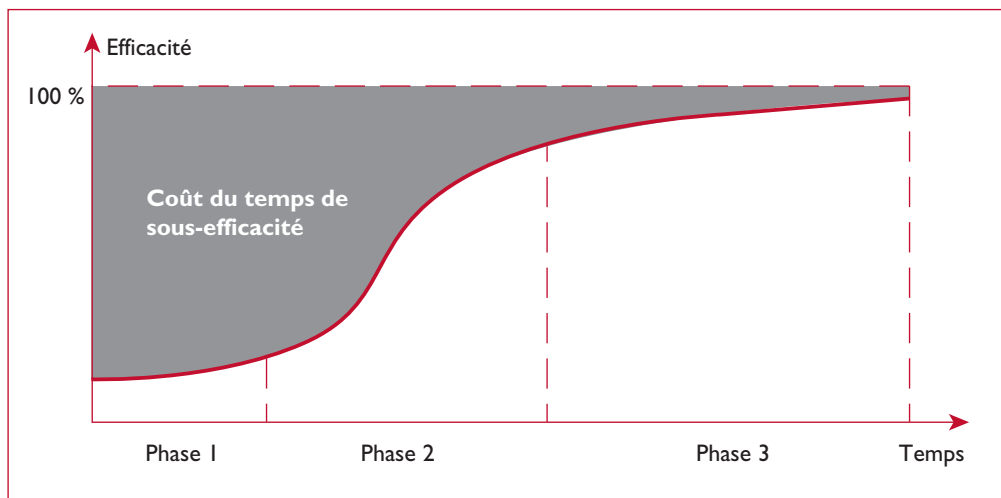
Le nouveau doit acquérir une certaine connaissance de la vie de la société, des personnes qui la composent et, plus généralement, de l'environnement de sa propre tâche. Ce n'est qu'après avoir franchi ce seuil de connaissance qu'il pourra avoir un rôle d'initiateur.

À partir d'une série d'entretiens avec la hiérarchie, l'ANDCP et *Entreprise & Personnel* se sont efforcés de cerner le coût d'adaptation.

Les entretiens ont permis d'obtenir :

- l'évaluation du temps moyen nécessaire aux nouvelles recrues pour se familiariser avec leur poste ;
- la description des principales phases de l'adaptation ;
- l'évaluation du temps consacré aux nouveaux arrivants par les personnes les prenant en charge ;
- une courbe retraçant l'évolution de l'efficacité des nouveaux en fonction du temps.

Une courbe présente l'évolution de l'efficacité selon les phases :



Si la tâche avait été exécutée par une autre personne de la société, celle-ci aurait eu un niveau d'efficacité normal (au moins égal à 100 %). Le coût de sous-efficacité correspond à la différence entre les niveaux successifs d'efficacité du nouveau venu (tous < 100 %) et le niveau normal (100 %).

Ce coût est représenté par la surface hachurée comprise entre la courbe et le niveau 100%. Il suffit alors, pour calculer le coût, d'évaluer le nombre de jours ou de mois que représente cette aire et de lui affecter le salaire mensuel du jeune embauché (toutes charges incluses).

Il faut également y ajouter d'autres éléments : des consommations excessives de matières pour un nouvel ouvrier, des erreurs qu'il faudra rattraper pour un nouveau comptable... La mesure de ce sous-rendement est très délicate.

Pour un ouvrier, le suivi des entrées et des sorties sur la machine qu'il sert et la comparaison à des normes peuvent permettre cette mesure, mais le problème est plus ardu pour un cadre recruté à l'occasion de la création d'un service dans l'entreprise : quelle unité d'œuvre adopter, à quelles normes se référer ?

Le temps non efficace (surface hachurée de la courbe précédente) est un excellent indicateur pour comparer différentes politiques d'adaptation ; en effet, il fait intervenir non seulement la durée totale d'adaptation, mais aussi la rapidité de la croissance de l'efficacité pendant la période de familiarisation.

Les travaux précédemment cités ont fait ressortir l'importance des coûts d'adaptation.

Dans les entreprises étudiées, le rapport

$$\frac{\text{coût d'adaptation}}{\text{coût de recrutement}}$$

était le suivant pour les différentes catégories :

- cadres : 4 ;
- agents de maîtrise : 1,1 à 3,1 ;
- ouvriers : 2,5 à 8.

L'importance des coûts d'adaptation s'ajoutant aux coûts de recrutement a suscité des recherches en matière de comptabilité des ressources humaines. Lorsque l'entreprise réalise un effort de recrutement et d'adaptation, les résultats de l'exercice sont faussés par le passage en charge du compte d'exploitation de dépenses qui constituent un investissement.

C. Les missions d'audit du recrutement

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

1. L'audit de conformité

Il peut porter sur :

- le respect des règles légales et conventionnelles ;
- le respect des procédures internes.

Parmi les règles générales, il faut citer la notification des vacances d'emploi.

Tout chef d'établissement est tenu, en principe, de notifier au service départemental de la main-d'œuvre ou à l'organe local de ce service toute place vacante de son entreprise. Depuis 1986, l'Agence nationale pour l'emploi continue d'assurer le service public du placement sans monopole en la matière.

Peuvent en effet « concourir au service public du placement », notamment en recueillant des offres d'emploi et en effectuant des opérations de placement :

- des *établissements publics* (par exemple : chambres de commerce et d'industrie, chambres de métiers) ;
- des *associations* ;
- des *organismes gérés paritairem*ent par les organisations syndicales d'employeurs et de salariés (à l'exemple de ce que fait aujourd'hui l'APEC pour les cadres du secteur privé) ;
- des *employeurs ou groupes d'employeurs*, lorsqu'ils entreprennent des actions de reclassement en faveur de leur personnel.

L'auditeur est souvent amené à vérifier l'existence de procédures internes de recrutement, leur diffusion aux décideurs concernés et, bien sûr, leur application effective.

2. L'audit d'efficacité

La mission de l'auditeur est de vérifier dans quelle mesure les objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été atteints et de comprendre les raisons des éventuels écarts.

L'audit peut également porter sur l'efficience : le résultat a-t-il été obtenu au meilleur coût ?

3. L'audit stratégique

L'entreprise a-t-elle une politique de recrutement cohérente avec sa stratégie ? Sa mise en œuvre est-elle effective ?

Pierre Candau a proposé quelques exemples d'indicateurs pouvant être retenus pour déceler des problèmes potentiels et diagnostiquer les causes des écarts.

Sélection	<ul style="list-style-type: none"> – Non-validation des tests utilisés – Non-respect des procédures – Non-vérification des références dans les curriculum vitae (CV) – Non-correspondance des diplômes indiqués sur le CV avec les diplômes réels – Plaintes de la hiérarchie sur la qualité des nouveaux embauchés
Autorisation d'embauche	<ul style="list-style-type: none"> – Non-respect des procédures – Absence de définition du signataire
Accueil	<ul style="list-style-type: none"> – Absence de procédures d'accueil – Absence de suivi des nouveaux embauchés – Turnover des nouveaux embauchés par service – Absence de livret ou de dossier d'accueil – Absence de formation
Contrat de travail Essai	<ul style="list-style-type: none"> – Lettre d'embauche non signée – Absence de contrat de travail – Erreurs/omissions dans les contrats de travail – Période d'essai non suivie d'évaluation – Absence d'entretiens de départ

Source : Pierre Candau, *Audit social*, Vuibert, 1986.

Mobilité et gestion des carrières

Sommaire :

- I. L'orientation
- II. L'appréciation des potentiels
- III. Les politiques de mobilité et de gestion des carrières
- IV. Le management des talents
- V. Les départs

Une carrière est une succession d'emplois et la *gestion d'une carrière* inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise.

Elle apparaît comme un compromis permanent entre les *besoins* de l'entreprise et les souhaits et les attentes des salariés, ce compromis s'exprimant en décisions de recrutement, de formation, de mobilité et de promotion.

L'évolution des hommes au sein de l'entreprise se traduit par différentes formes de mobilité : verticale, latérale, horizontale, géographique, fonctionnelle.

Gérer les carrières et les mobilités, c'est prendre en compte à la fois, pour le présent et le futur, les *besoins de l'entreprise*, les attentes exprimées par chaque salarié et les potentiels individuels. C'est aussi veiller à respecter toutes les règles imposant à l'employeur des obligations d'adaptation.

Cela repose sur un dispositif d'orientation professionnelle permettant à chacun de maîtriser son parcours professionnel, de connaître les métiers pour mieux anticiper, d'être accompagné dans la durée et de développer une expérience et une compétence reconnue (section I).

Cela implique un système d'appréciation permettant d'individualiser l'orientation et la gestion de la mobilité et de l'emploi (section II).

Cela nécessite également l'existence et la mise en œuvre de politiques de mobilité et de promotion (section III) ainsi que de porter une attention particulière au management des talents (section IV).

Enfin, une maîtrise des flux de départ est nécessaire (section V).

I. L'orientation

L'orientation professionnelle est un outil d'anticipation qui permet aux salariés de s'approprier leur évolution par une meilleure connaissance d'eux-mêmes et de leur environnement, d'acquérir de la méthode pour se positionner ou se repositionner. Par là même, l'orientation professionnelle irrigue tous les domaines de la politique ressources humaines de l'entreprise et permet de mettre en œuvre une politique de mobilité interne.

Des dispositifs d'orientation professionnelle se mettent en place dans les entreprises avec de nouveaux moyens et de nouveaux auteurs.

A. Les objectifs de l'orientation

Dans le contexte de mutations rapides, l'orientation est la démarche qui peut le mieux permettre aux salariés de se situer, et de développer des stratégies les conduisant à faire les meilleurs compromis possibles entre leurs aspirations personnelles et les attentes de l'entreprise.

1. Le besoin d'orientation

Le besoin d'orientation est d'autant plus ressenti que l'exigence de mobilité interne est forte. Il s'agit pour l'entreprise de tirer avantage de l'élargissement du marché interne du travail, de favoriser sa transparence et son efficacité. Pour le salarié, la mobilité a des apports en termes d'expérience, de capital humain et de carrière¹. L'orientation professionnelle a pour principal objectif d'atteindre, grâce aux mobilités internes, une meilleure adéquation qualitative des compétences...

Il s'agit de garantir la « priorité aux ressources internes », souvent inscrite dans les politiques d'emploi. L'investissement en orientation permet de réduire les coûts du recrutement et ceux de séparation. Il permet également, selon les DRH, d'agir sur le climat social, la satisfaction et la motivation des salariés. Le salarié perçoit l'effort d'orientation dont il bénéficie comme un élément de la rétribution.

L'émergence et le développement d'un dispositif d'orientation professionnelle, dans de nombreux cas, participent à la mise en place de politiques volontaristes de mobilité, politiques dictées par la nécessité de redynamiser le marché interne de l'emploi, de construire des alternatives aux mobilités ascendantes, d'accompagner la mutation des métiers, de rendre possibles des redéploiements internes. Pour réussir ces mouvements, il est nécessaire que les salariés les identifient et les comprennent.

2. L'égalité des chances

Assurer des carrières équitables en accordant une égalité des chances à chacun indépendamment de ses caractéristiques est une préoccupation croissante des entreprises dans le cadre de leur responsabilité sociale. Ainsi, Total élabore un tableau de bord pour favoriser des évolutions de carrière équitables².

1. J. ABRAHAM, « Marché interne du travail : enjeux et limites de la mobilité », in *La Gestion des carrières*, coll. AGRH, Vuibert, 2004.

2. Accord européen du 21 novembre 2005 sur l'égalité des chances dans le groupe Total.

B. Les dispositifs internes

Pour favoriser l'orientation professionnelle, les entreprises développent des pratiques d'information, d'évaluation ou d'autoévaluation et de conseil.

1. L'information des salariés : l'intranet emploi

L'inventaire des modalités est très large, avec une percée depuis dix ans d'intranet.

L'intranet emploi peut être dédié exclusivement à la diffusion des postes disponibles. Il peut également permettre aux salariés de publier leur CV ou de postuler directement en ligne.

Le rapport social 2006 de PSA Peugeot Citroën précise :

« Depuis 2005, tous les collaborateurs ont accès aux offres d'emploi disponibles dans le groupe publiées sur l'intranet de la DRH. Depuis 2006, ils ont aussi la possibilité d'y publier leur curriculum vitae. »

2. Les espaces mobilité

Au-delà de l'information, il est nécessaire d'aider le salarié à se positionner. Les responsables mobilité/recrutement se forment à l'entretien d'orientation pour aider les salariés à réaliser le diagnostic de leurs compétences et à monter un projet d'évolution professionnelle.

Exemple

EDF-GDF Services Morbihan se lance dès 1994 dans la création d'un « espace mobilité » afin d'appliquer la politique nationale qui recommande aux agents d'être « acteurs » de leur évolution professionnelle. Les agents ont à leur disposition différents outils et de la documentation réunie dans un lieu discret, où ils peuvent se rendre de plein droit une fois par an. Chaque salarié peut s'y rendre, soit en dehors de son temps de travail, soit pendant. Il dispose pour cela d'un chèque mobilité qui doit être préalablement signé par son supérieur hiérarchique. L'espace mobilité est fondé sur deux critères essentiels : la confidentialité et le volontariat. En son sein, les salariés peuvent consulter des documents en libre-service : les différents métiers d'EDF, le plan de formation, un glossaire des termes RH ou, encore, des fiches sur leurs droits en matière de mobilité géographique... Ils disposent également d'un micro-ordinateur sur lequel sont installés un répertoire des métiers de l'entreprise ainsi qu'un logiciel d'auto-orientation. Baptisé « Oriente libre-accès », il permet, à partir d'un questionnaire à choix multiple, de déterminer ses points forts et ceux à améliorer dans différents domaines professionnels (produire, vendre, échanger, manager...).

3. L'évaluation ou l'auto-évaluation

L'auto-évaluation et l'auto-orientation font l'objet d'expérimentations prometteuses. Il s'agit de donner au salarié des moyens de situer ses compétences en fonction de divers objectifs.

La section II est consacrée aux dispositifs d'appréciation et d'évaluation.

4. Les gestionnaires de carrière

Au-delà des outils d'information et d'évaluation, le salarié exprime un besoin de conseil personnalisé, en interne ou en externe, pour élaborer son projet d'orientation.

Ce rôle peut être assuré par des « gestionnaires de carrière » ou des *mobility managers*.

En 1992, Total, pour décloisonner ses nombreux services, met en place un réseau de gestionnaires de carrière, chargés du suivi professionnel des 10 000 cadres installés en France. S'y ajoutent des rendez-vous de carrière systématiques pour les cadres de 35 et 45 ans, afin de déceler les forces et les faiblesses du parcours et d'identifier un projet sur le long terme, ainsi qu'un *people review* (revue des cadres) destiné à dénicher les responsables de demain.

Résultat, le groupe a réussi à ouvrir les carrières intersites, à accroître la mobilité interne et permet à ses salariés de changer de poste au moins tous les trois ou quatre ans.

Chez Alcatel, le réseau de *mobility managers*, les hommes qui gèrent la carrière de quelque 190 000 salariés, dont 59 000 cadres, fonctionne à plein régime, en toute transparence. Les freins à la mobilité proviennent en partie de la hiérarchie, aux instincts protectionnistes.

« Ils veulent garder les meilleurs, car ils sont souvent persuadés qu'on va leur refiler un mauvais à la place, comme s'il n'y avait qu'eux qui bougeaient », observe un spécialiste. Le salarié qui « annonce qu'il souhaite mettre le nez à la fenêtre aura l'impression d'être infidèle à son patron, et celui-ci sera jaloux de voir ses compétences profiter à un autre ». Un divorce vécu comme une trahison. « La hiérarchie doit accepter qu'elle n'est pas propriétaire d'un collaborateur. » Il apparaît souhaitable de confier la mobilité à un réseau de managers indépendants des hiérarchies directes des candidats à la mobilité. C'est ce qu'a fait Alcatel avec ses *mobility managers*, « des médiateurs, des facilitateurs ».

5. Quelques dispositifs de suivi³

Les exemples ci-dessous illustrent la diversité des processus de suivi et d'orientation.

– Siemens a mis en place un PMP (Performance Management Process) avec deux phases : la fixation d'objectifs lors d'un entretien entre le collaborateur et son N + 1 puis une table ronde réunissant le RH de division, le N + 1 des salariés et le N + 2 pour permettre d'élargir et objectiver l'évaluation et pour évaluer les potentiels. En conclusion, un feed-back individualisé donne au salarié l'évaluation collégiale de sa performance et de son potentiel d'évolution.

– Chez KIABI, le rythme de l'évolution des salariés est ponctué d'étapes très lisibles : un entretien annuel d'évaluation entre janvier et mars, une revue de personnel entre février et avril sur la base de l'entretien individuel pour détecter les potentiels.

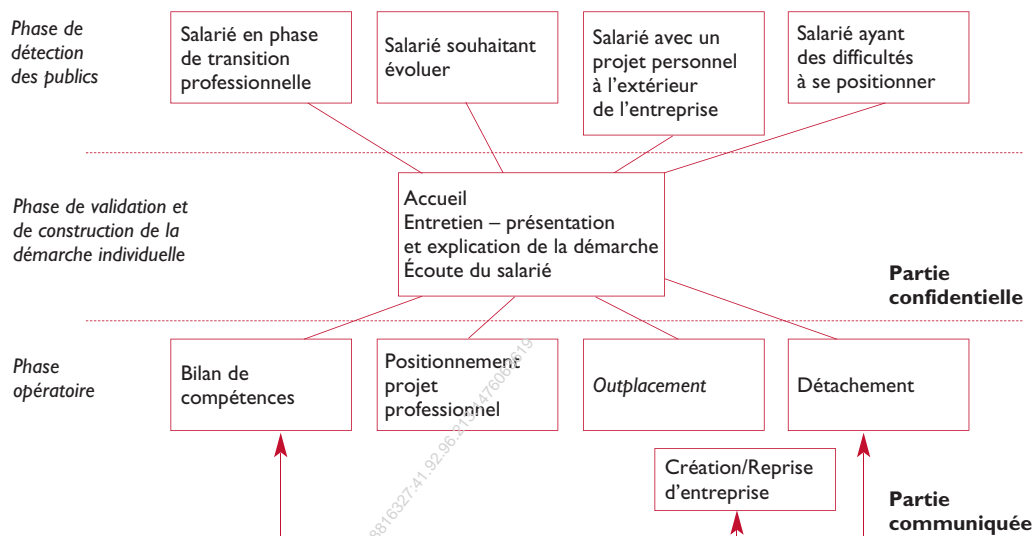
– Chez Heineken, le collaborateur est chaque année évalué par son N + 1 et son N + 2, les RH et d'autres managers avec lesquels il est amené à travailler afin de briser le caractère univoque de l'appréciation du N + 1 et de détecter les potentiels. Outre ces revues, chaque collaborateur dispose de deux entretiens par an : entretien annuel et entretien de mi-année qui permet de faire le point sur les objectifs.

– Le groupe Soparind Bongrain (18 500 salariés) souhaite offrir de multiples opportunités de carrière. Une cartographie de l'ensemble des métiers est mise à la disposition des salariés. Ce référentiel permet de préparer une évolution professionnelle dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation. Tous les ans une revue de carrière est organisée au niveau de chaque filiale avec des comités de managers. Un plan d'action suit cette étape.

6. La démarche d'un groupe d'assurances

Le dispositif d'actions pour la mobilité et l'employabilité (DAME) est ouvert sur les principes de volontariat et de confidentialité.

3. Exemples extraits de CSF, *Top Employeur 2011*, op. cit.



DAME offre un appui lors de toutes les phases d'une démarche d'orientation professionnelle quelle qu'elle soit : l'accueil, l'information, le bilan-conseil, l'accompagnement à la transition professionnelle.

Au cœur du dispositif, le salarié peut développer ses capacités de changement, d'évolution et de mobilité, maintenir son aptitude à conserver ou à retrouver un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, faire le point sur sa carrière pour dégager des pistes d'évolution, se fixer des objectifs professionnels, établir un bilan de ses compétences et faire le point sur ses projets.

Les gestionnaires interviennent à la fois pour relayer l'information interne sur le dispositif, valider le choix de la démarche choisie, assurer un rôle de « veille » sur l'ensemble du dispositif, jouer l'interface avec les salariés, les suivre et les accompagner jusqu'au terme de leur parcours⁴.

7. Les engagements de FT Orange

Le nouveau contrat social de FT Orange comporte des engagements pour permettre à chacun de maîtriser son parcours professionnel⁵ :

- mieux connaître les métiers pour mieux anticiper : chaque salarié peut accéder à l'ensemble des informations qui lui permettent d'anticiper la construction de son parcours professionnel. Les perspectives d'évolution et la localisation des métiers, les principes d'évolution et de promotion sont clairement partagés par l'entreprise ;
- proposer des parcours professionnels motivants et dynamiques, y compris à l'international, pour chaque salarié : l'entreprise s'engage, en particulier, à mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour permettre aux salariés concernés par des changements de réussir leur évolution professionnelle ; les parcours professionnels et les passerelles entre métiers sont développés ; les parcours fondés sur l'expertise sont valorisés aussi bien que les parcours managériaux ; la transpa-

4. Chronique « Développement et Emploi », n° 5, juin 1998.

5. Pour un nouveau contrat social, FT Orange, conquête 2015.

rence de la mise en œuvre de principe d'évolution garantit l'égalité des chances, l'équité des parcours et donne à chacun les moyens d'être actif dans l'anticipation de sa situation personnelle ;

- l'entreprise met en œuvre tous les moyens nécessaires pour accompagner chaque salarié dans la construction de son projet professionnel : managers, fonction RH de proximité et structures locales dédiées informent, conseillent et accompagnent chaque salarié, en fonction de sa situation et au regard des évolutions des emplois et des compétences.

C. Les acteurs de l'orientation

Au-delà de la préoccupation de faire du salarié l'acteur principal de l'orientation, il apparaît nécessaire de préciser le rôle de la fonction RH. Ainsi, dans le cas HP précédemment présenté, le salarié a un rôle central. Dans les offres d'emploi diffusées par le *Job Posting*, le nom du responsable du recrutement figure à côté de celui du manager qui propose un poste. Une montée en puissance des RH est apparue nécessaire.

À La Poste, pour accompagner les redéploiements internes nécessités par la reconfiguration des métiers, un dispositif de réorientation et de formation animé par des conseillers mobilité orientation professionnelle (CMOP), et s'appuyant sur un ensemble d'outils d'aide à l'orientation, a été mis en place. Un stage d'« aide à la réorientation professionnelle » a été créé afin d'aider les agents à préparer une réorientation professionnelle.

Si les conseillers mobilité orientation professionnelle ont aujourd'hui pour principale mission d'accompagner les restructurations, l'objectif est qu'ils deviennent une fonction à part entière et permanente de l'entreprise, avec pour dessein d'accompagner les agents dans leurs évolutions de carrière, pour envisager un changement de métier ou éclairer une décision de formation leur permettant d'accroître leurs compétences, voire de passer, le cas échéant, à un niveau de qualification supérieur.

L'émergence et le développement d'une fonction de conseiller en orientation professionnelle (conseiller en orientation, conseiller en mobilité, conseiller carrière...) caractérisent les quinze dernières années.

Les nouveaux dispositifs de VAE (validation des acquis de l'expérience – 2002) et de DIF (droit individuel de formation – 2004) privilégient l'initiative individuelle du salarié. Pour pouvoir faire des choix pertinents, le salarié a un besoin accru de conseil.

D. La notion de potentiel

Le potentiel se définit comme « l'ensemble des ressources de tous ordres que possède en puissance un pays, un groupe humain, une personne, un être vivant »⁶.

Cette acception souligne le caractère extrêmement global, vaste du potentiel et l'incertitude qui l'entoure. Le caractère virtuel du potentiel montre qu'il est inséparable de la notion de développement qui amène l'individu à exprimer son potentiel, le faisant ainsi passer de latent à actuel (posséder ne signifie pas mettre en œuvre). La faiblesse de cette définition réside dans l'emploi du verbe « posséder ». Elle laisse supposer que l'entité considérée dispose d'un « stock » donné de

6. LAROUSSE, 1992.

ressources. Si cela est vrai pour les richesses minérales, peut-on l'étendre aux individus? Au départ, cet aspect quantitatif a prévalu dans la littérature managériale.

1. L'émergence de la notion en gestion

Le terme de potentiel évoque le devenir de l'homme au travail. En gestion, deux domaines intègrent cette dimension : la gestion des carrières et la gestion anticipée des emplois et des compétences (GAEC).

La gestion des carrières s'attache au parcours de carrière, à la succession de postes occupés par l'individu. De ce fait, le potentiel est perçu comme la probabilité d'un individu de recevoir une promotion.

La notion est également liée à la GAEC. Dans les années 1990, la notion de développement de l'individu dans l'organisation prend une nouvelle importance. De ce fait, la définition de la GAEC évolue. Celle-ci comprend toujours le volet collectif (réduction des écarts), mais aussi une dimension individuelle (implication du salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle).

2. Les définitions

Dans le domaine des ressources humaines, différents courants peuvent être cernés⁷.

1. *Le potentiel comme capacités virtuelles*

Les auteurs qui s'inscrivent dans ce courant assimilent le potentiel à des capacités ou des compétences latentes. Cette optique, quantitativiste, est celle qui a prévalu et prévaut parfois encore dans le domaine de la GPRH. Il s'agit là de la notion de « potentiel à », introduite par l'institut Développement & Emploi. Elle souligne la dimension générique et contingente du potentiel. On parle alors des potentiels ou potentialités d'un individu. Le terme accolé au potentiel varie selon les auteurs. Pour certains, il s'agit du poste, d'autres l'accolent à des termes plus généraux : « Le potentiel doit être relié à une dimension d'un poste ou d'une fonction ou bien à une capacité de l'individu. »

Cette définition est réductrice : elle s'attache à ce que l'individu est capable de faire dans une situation future déterminée (à court terme) en négligeant l'aspect qualitatif (motivation, projet) existant chez chaque salarié.

2. *Le courant téléologique*

Le potentiel évoqué est celui de potentiel d'évolution ou potentiel ultime. Les auteurs s'interrogent ici sur « jusqu'où un individu peut-il monter? ». Seules la mobilité verticale et les promotions témoignent de l'existence du potentiel. Plus un salarié progresse, plus son potentiel est élevé. Cette conception, par rapport à la précédente, relève de la gestion des carrières et s'inscrit dans une vision à plus long terme. Ainsi, les cadres à haut potentiel, dont la capacité de progression est supposée très élevée, sont « détectés » très tôt, parfois même au moment de l'embauche. Ces salariés sont alors gérés dans un horizon temporel de quinze à vingt ans (ce qui ne signifie pas que le jugement émis sur ces personnes ne soit jamais reconsidéré).

Ces deux approches réifient, quantifient la notion de potentiel. Elles omettent les attentes de l'individu, son projet.

7. V. DE SAINT-GINIEZ, thèse de doctorat soutenue en 1997 sur la détection et l'attribution du potentiel.

3. La conception holiste

Le potentiel est appréhendé de façon globale, assimilé à l'individu dans sa totalité. Le potentiel devient un concept global, dynamique et évolutif. L'introduction du caractère multidimensionnel permet de concilier le faire et l'être, le quantitatif et le qualitatif.

Mais, là encore, l'individu est censé disposer à la base d'un stock de ressources donné.

4. L'école nihiliste

Cette approche postule, elle aussi, l'inexistence du potentiel dans la nature. Une personne n'a pas de potentiel et n'est pas un potentiel. Mais l'accent est mis ici sur le fait que l'on ne trouve que des évaluations du potentiel. Une personne a le potentiel que lui reconnaît une autre personne. Et cette dernière lui reconnaît un certain niveau de potentiel quand elle possède les caractéristiques (de quelque nature qu'elles soient) qu'elle-même valorise. De ce fait, le potentiel est considéré comme quelque chose d'attribué. L'expression « détection du potentiel » apparaît hérétique. La terminologie appropriée est : l'attribution du potentiel.

II. L'appréciation

Un système d'appréciation permet de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes (promotion, rémunération, formation...) et asseoir les décisions concernant les carrières des membres du personnel.

Cependant, tout système d'évaluation suscite des réserves. Est-ce vraiment utile de noter? A-t-on le droit de juger? Qui peut noter qui?

Dès 1978, G. Amado⁸ dégage, au-delà des controverses idéologiques, un consensus sur trois points.

« – L'évaluation des performances représente une nécessité au plan économique : l'entreprise a besoin d'exercer un contrôle sur sa propre production. La qualité de celle-ci, tout autant que la pression du marché, des clients, représente à ce niveau des contraintes qui rendent un tel processus inévitable.

« – L'évaluation des performances représente une nécessité au plan organisationnel. Elle permet de juger de la plus ou moins bonne adaptation entre les hommes et leur fonction et de la qualité des structures d'organisation mises en place.

« – L'évaluation des performances répond à un besoin humain : tout individu a besoin de se repérer par rapport à son travail, de mesurer sa propre efficacité. »

L'appréciation doit permettre :

- de favoriser la sensibilisation de l'encadrement à la dimension sociale de son rôle ;
- d'améliorer la gestion du potentiel humain ;
- de mobiliser en permanence l'attention de l'encadrement.

8. G. AMADO a rédigé le chapitre intitulé « L'appréciation des performances : du réalisme à l'outil de gestion » de l'ouvrage collectif *Monsieur Personnel et le développement des hommes*, Flammarion, Paris, 1978.

A. Les objectifs de l'appréciation

La mise en place d'un système d'appréciation peut poursuivre deux objectifs :

- améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel, et créer un climat de travail plus favorable ;
- rendre plus rationnelles les décisions prises et permettre de définir les projets professionnels et d'orienter les carrières⁹.

Les décisions que l'appréciation améliore peuvent être classées en trois niveaux :

1. les promotions, les mutations, les changements d'affectation ;
2. les actions visant à améliorer les capacités et l'organisation (formation...);
3. l'ajustement de la rémunération.

Selon les décisions à éclairer, l'appréciation devra être centrée de préférence sur la personne (1), les actes (2) ou les résultats (3). Il est donc indispensable d'adapter le type d'appréciation aux objectifs poursuivis.

Les systèmes d'appréciation présentent un grand intérêt.

1. Intérêt pour l'entreprise

Il concerne l'aspect opérationnel (suivre la contribution de chacun à la réalisation des objectifs), la maîtrise de la politique d'emploi (connaître le potentiel de compétences actuelles et futures, suivre et rationaliser les décisions individuelles), le contrôle de la hiérarchie et de la structure (repérer les dysfonctionnements, améliorer le système d'information, l'évaluation des « cadres appréciateurs »).

2. Intérêt pour le management

Il est double. L'appréciation permet au cadre de réaliser un diagnostic permanent de son unité, d'améliorer les relations avec ses collaborateurs et la compréhension. Elle devient ainsi le symbole et la manifestation du nouveau rôle du cadre dans l'approche « Tous DRH ».

3. Intérêt pour la gestion des ressources humaines

L'appréciation permet la gestion qualitative et quantitative des emplois, l'évolution des grilles de qualification, la gestion des rémunérations, la formation, la gestion des carrières...

4. Intérêt pour l'apprécié

Il découle en premier lieu de ses attentes d'équité.

L'apprécié doit pouvoir améliorer son travail, son autonomie, sa compétence grâce au *feed-back*, exprimer ses analyses, mieux connaître son supérieur et les opportunités offertes par l'entreprise.

L'apprécié doit pouvoir exprimer ses difficultés, ses insatisfactions, ses désirs d'évolution, de formation, de carrière.

Maurice Thévenet souligne que le développement actuel répond à plusieurs préoccupations des entreprises :

- tester et faire partager le système de valeurs et de traits culturels de l'entreprise ;

9. A. BERNARD, « Définir les projets professionnels et orienter les carrières », in *Tous DRH*, op. cit.

- former le management à une nouvelle approche managériale ;
 - disposer d'un outil de diagnostic et d'évaluation des politiques pour les adapter ;
 - faciliter le bilan des compétences et la connaissance des potentiels d'acquisition des compétences futures ;
 - les politiques sociales.
- A. Roger a mis en relief le besoin d'écoute des salariés et les attentes à l'égard de la hiérarchie lors de l'appréciation¹⁰.

B. L'appréciation des potentiels et des performances

Le schéma ci-après fait ressortir les différences entre évaluation des potentiels et des performances.

C. L'appréciation des ouvriers, des employés et des techniciens

Cette appréciation n'a fait l'objet d'une procédure formalisée que récemment. Dans de nombreux cas, les procédures d'évaluation étaient réservées à l'encadrement et à la maîtrise.

Les systèmes d'appréciation couvrant la totalité du personnel retiennent en règle générale des documents différents selon les catégories socioprofessionnelles.

La grille présentée ci-dessous est utilisée, avec de nombreuses adaptations, depuis plus de trente ans, dans une importante société. Elle a été introduite progressivement après la mise en place dans un premier temps d'un système pour les ingénieurs et les cadres.

Cette grille est utilisée par le chef direct de l'intéressé et revue par le supérieur au second degré. N est donc noté par N + 1 et cette notation est revue par N + 2.

La notation de N + 2 est communiquée à N + 1 afin de permettre une harmonisation en cas de divergences.

Il appartient également à N + 2 de décider de la suite à donner aux propositions et aux recommandations faites par N + 1.

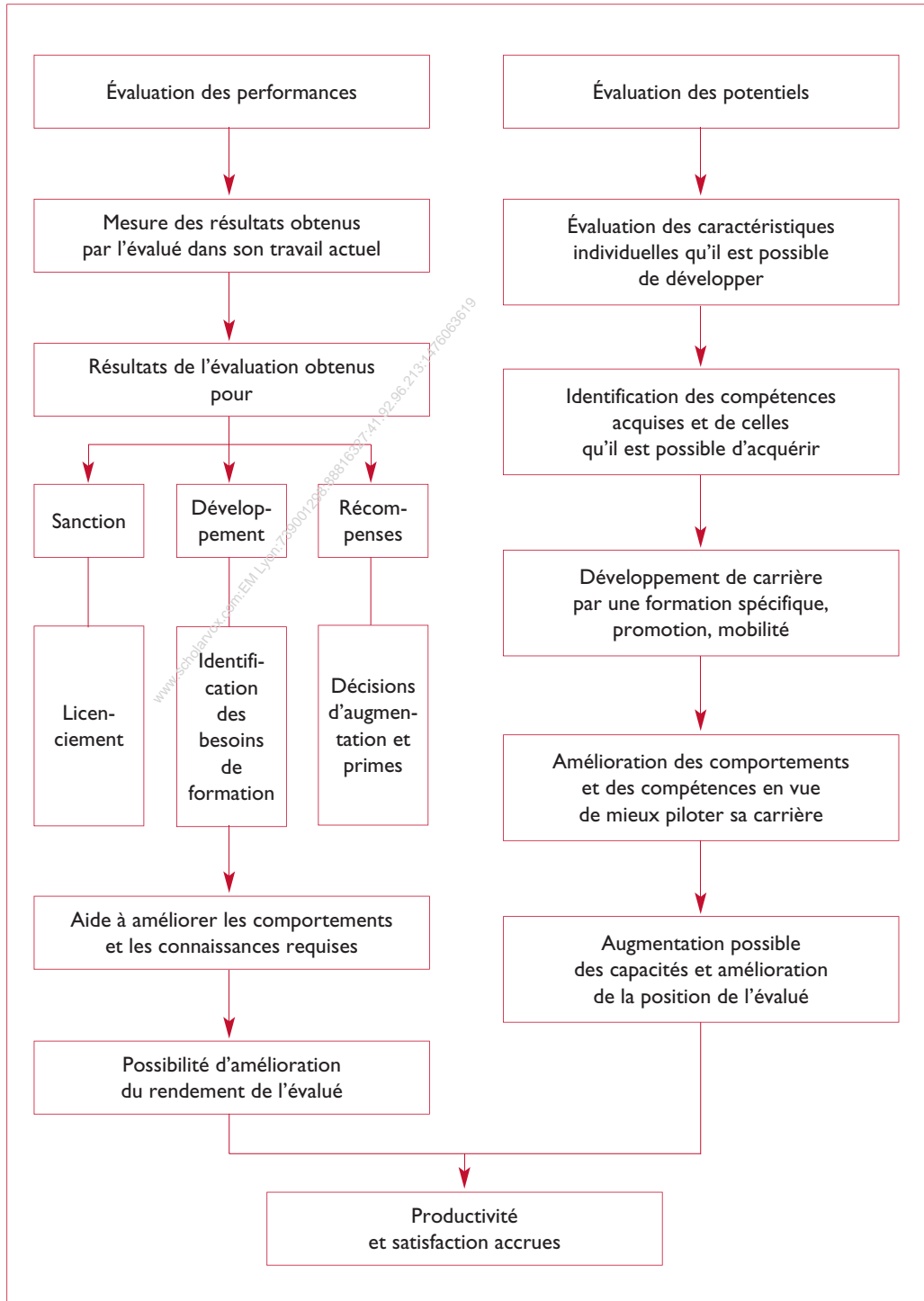
Le responsable de la mise en place du système précise : « Aux appréciateurs nous avons eu l'occasion de souligner qu'ils se feraient souvent "apprécier" par la façon dont ils auraient eux-mêmes rempli les formules à l'égard de leurs subordonnés... que celui qui juge est jugé... » De fait, l'appréciation renseigne non seulement sur l'évalué mais également sur son auteur.

La périodicité retenue est de deux ans en cours de carrière après deux évaluations plus rapprochées au début (six mois et dix-huit mois après l'embauche).

La formule subdivise l'appréciation en ses différents aspects :

- résultats dans le poste actuel ;
- orientation ;
- appréciation du potentiel ;
- perspectives de développement personnel.

10. A. ROGER, « Suivre les carrières de ses collaborateurs », in *Tous DRH*, op. cit.



Les critères retenus sont évalués sur une échelle allant de A à E.

- A. Performance exceptionnelle.
- B. Performance supérieure aux besoins du poste.
- C. Performance correspondant pleinement aux besoins du poste.
- D. Performance acceptable qui, toutefois, nécessite une amélioration sur un ou plusieurs points essentiels.
- E. Performance insuffisante et inférieure aux besoins du poste, plus une indication d'attente.

L'évaluation se trouve également complétée par des questions demandant des réponses dans un sens constructif, par exemple : « Comment améliorer... »

Ces formules de notation sont diffusées à tout le personnel, qui peut ainsi avoir connaissance des critères selon lesquels sont appréciés ses supérieurs, ses collègues et lui-même.

Une large place est réservée pour chaque critère aux observations et aux précisions. Ces précisions sont notamment réclamées en cas d'appréciations peu satisfaisantes (D et E).

Dans le dessein de créer un climat de franchise et d'objectivité, l'intéressé – sauf exception – prend connaissance des deux premières parties de cette feuille d'appréciation, ce qui, généralement, engendre un entretien fructueux avec son supérieur.

En revanche, il n'est pas d'usage de communiquer à l'intéressé son potentiel de promotion. Cette latitude est laissée à l'appréciation de la hiérarchie, qui doit se montrer très prudente car l'impact psychologique sur l'intéressé est très important.

L'échange de vues se situe entre N et N + 1.

Il vise à :

- faire découvrir au subordonné ses points faibles et déclencher une volonté d'amélioration ;
- satisfaire le désir normal d'un collaborateur de savoir ce qu'on pense de son travail ;
- permettre à l'intéressé d'exprimer librement son opinion sur ses aptitudes, ses difficultés, ses aspirations ;
- dissiper les malentendus éventuels..

L'intéressé est prévenu de l'entretien et il lui est demandé de réfléchir aux rubriques de la feuille d'appréciation.

L'échange de vues fait l'objet d'un bref compte rendu dans la seconde page de l'imprimé.

La réussite de l'appréciation nécessite que l'encadrement de proximité soit capable de « comprendre, conseiller, et développer, et non plus contrôler, juger et sanctionner »¹¹.

11. A. ROGER, *op. cit.*, p. 162.

Appréciation des ouvriers, des employés,
des techniciens ou assimilés (autres qu'agents de maîtrise)

Année

Nom, Prénom Âge : ans
 Ancienneté dans la société ans Classification actuelle
 Établissement ou service Catégorie professionnelle
 Emploi Classification légale de l'emploi
 Depuis combien de temps l'intéressé est-il
 – connu de son chef ? ans – sous ses ordres ? ans – dans l'emploi actuel ? ans
 Pour chaque question, encercler la lettre correspondant à votre appréciation (consulter les conseils d'utilisation
 avant de remplir la feuille).

A-B-C-D-E

I – Appréciation de la performance

- 1- Connaissance du travail A-B-C-D-E
 L'intéressé connaît-il son travail de façon satisfaisante ?
 Préciser les connaissances complémentaires à acquérir
- 2- Qualité du travail A-B-C-D-E
 La qualité du travail est-elle suffisante ?
 Sinon, comment l'améliorer ?
- 3- Quantité de travail utile A-B-C-D-E
 La quantité de travail est-elle suffisante ?
 Sinon, pourquoi ?
- 4- Respect des consignes (de travail et de sécurité) A-B-C-D-E
 Préciser les améliorations à apporter
- 5- Faculté d'assimilation et de jugement A-B-C-D-E
 (possibilité d'assimilation des instructions
 relatives au travail courant).....
- 6- Faculté d'adaptation (possibilité d'acquérir les nouvelles connais- A-B-C-D-E
 sances correspondant à l'évolution de sa spécialité ou d'assimiler
 des techniques différentes de celles de sa fonction actuelle)
- 7- Qualités personnelles (conscience professionnelle, mémoire, A-B-C-D-E
 esprit de coopération, maîtrise de soi, imagination, initiative,
 sens de la communication...)
 Quelles sont les qualités marquantes de l'intéressé ?
 Quels sont ses points faibles ?
- Appréciation d'ensemble dans le poste actuel A-B-C-D-E
 (en tenant compte des différents éléments notés dans
 les rubriques I à 7)
- Évolution (souligner la mention retenue) Recul - Sans changement -
 Quelques progrès - Progrès importants

II – Orientation

- L'intéressé est-il bien à sa place dans le poste qu'il occupe ?
 – Serait-il qualifié pour d'autres travaux, lesquels et pourquoi ?

III – Potentiel

- Potentiel de commandement (initiative, sens des responsabilités, esprit éducatif, ténacité) A-B-C-D-E
- Potentiel de promotion (l'intéressé a-t-il les connaissances correspondantes à des fonctions supérieures à celles qu'il occupe ou peut-il les acquérir ?) A-B-C-D-E
- Est-il qualifié pour une promotion ?
- Si oui, à quel poste ?
- Dans quel délai ?

Le présent questionnaire a été :

	Rempli par le chef direct	Revu par le supérieur du chef	Visé par le chef de service
Nom
Fonction
Date et signature

Échange de vues avec l'intéressé

- L'entretien conduit le par M. a permis de préciser :
- L'intéressé est-il satisfait de l'emploi qu'il occupe ?
- Orientation ou promotion
- Quelle autre fonction désirerait-il remplir et pourquoi ?
- Autres remarques :

Nom et titre du supérieur hiérarchique ayant conduit l'entretien

Nom

Prénom

Direction

Catégorie prof.

Matricule

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Plan de formation et de développement personnel
Moyens de formation et de développement personnel

- résultant des améliorations souhaitées des paragraphes II (orientation) et III (potentiel)
- proposés en accord avec l'intéressé lors de l'entretien.

Indiquer l'intitulé du stage et cocher l'année choisie

Moyens internes connus				Moyens à trouver ou moyens externes connus
Dans les domaines				
I. Spécifiques de l'activité				
Stages de votre direction				
II. Relatifs au développement personnel				
Stages interdirections de la DRH				
Information générale société				
Initiation économique				
Initiation à l'informatique				
Initiation au travail de groupe				
Expression orale				
Anglais intensif				

Pour les stages connus, remplir la fiche – Préviation de stage – destinée au correspondant

D. L'appréciation des agents de maîtrise

Le système d'appréciation diffère essentiellement de la grille du personnel de premier niveau par les critères retenus pour l'appréciation du travail et de la capacité de commandement.

À titre d'exemple, des extraits d'une grille d'appréciation des agents de maîtrise sont repris (cf. page suivante).

E. L'évaluation de l'encadrement

C'est au niveau de l'encadrement que le système d'appréciation est aujourd'hui le plus répandu selon des modalités formalisées.

Le glissement de l'« évaluation-sanction » à l'« évaluation-dialogue » renforce l'importance de l'entretien en soulignant l'interaction surbordonné-supérieur et implique son insertion dans un processus plus large.

Le processus comprend les étapes suivantes :

- la préparation de l'entretien ;
- l'entretien ;
- la rédaction de la partie prévisionnelle du dossier ;
- l'exploitation du dossier ;
- l'information, en retour, de l'intéressé.

Depuis quelques années, les dispositifs d'évaluation multiniveaux, appelés 360°, se sont développés.

1. La préparation de l'entretien

Cette préparation concerne aussi bien le niveau N que N + 1.

- Pour N, il s'agit de :
 - rédiger son bilan d'activité remis à N + 1 quelques jours avant l'entretien ;
 - préparer la présentation des résultats obtenus.
- Pour N + 1, il convient de :
 - préparer les appréciations dont il va faire part à N ;
 - réfléchir aux nouveaux objectifs à fixer avec N.

N + 1 et N disposent de la fiche d'appréciation précisant les critères à évaluer.

Dans le cas de Danone, la fiche d'appréciation distingue 37 critères regroupés en trois volets :

- *gestion de la fonction* (23 critères répartis en : planification (2) – conception (3) – recherche de la rentabilité (6) – comportement et conduite des hommes (9) – souci de développement des hommes (2) – qualité et efficacité des décisions (1)) ;
- *compétence* (5 critères) ;
- *traits de personnalité* (9 critères).

Pour chaque critère, une ou plusieurs questions guides précisent le contenu. Par exemple, le critère « délégation d'autorité » est ainsi détaillé : « A-t-il planifié et distribué les tâches de façon efficace à ses subordonnés ? Leur a-t-il fait confiance ? A-t-il su déléguer et approuver les décisions proposées ? »

FACTEURS D'EFFICACITÉ DANS LE TRAVAIL (*)

L'intéressé :

- sait-il organiser son propre travail avec méthode, précision et esprit de sécurité ?
- sait-il étudier une question à fond ? (esprit d'analyse)
- sait-il en dégager les points importants ? (esprit de synthèse)

Manifeste-t-il les caractéristiques suivantes ?

- Maîtrise de soi
- Franchise et loyauté
- Dynamisme
- Conscience professionnelle
- Continuité dans l'effort

• Recommandations en vue d'une amélioration :

.....

• Quelles sont les qualités les plus marquantes de l'intéressé ?

..... (se limiter à trois)

• Quels sont ses trois points faibles (y compris aptitudes physiques, santé) ?

.....

CAPACITÉ DE COMMANDEMENT

(à ne remplir que pour les personnes exerçant un commandement effectif)

L'intéressé possède-t-il les qualités suivantes :

- Jugement
- Initiative
- Enthousiasme
- Sens des responsabilités
- Esprit de sécurité
- Sens de la coopération
- Sens de la communication
- Facilité d'expression

Ces qualités lui permettent-elles ?

- de répartir les tâches suivant les aptitudes de chacun
- d'organiser le travail de ses subordonnés
- de former et de stimuler ses subordonnés
- de contrôler le travail et de tirer profit de ses observations
- d'animer un groupe

Recommandations en vue d'une amélioration :

.....

Les modalités d'application sont les mêmes que dans l'exemple précédent.

(*) Évaluation sur une échelle à cinq niveaux.

L'évaluation de chaque critère est faite sur une échelle à cinq niveaux (A à E). La répartition entre les niveaux est obligatoire : A (10%), B (20%), C (40%), D (20%) et E (10%).

Les appréciations A, D et E doivent être commentées (A correspondant aux meilleurs résultats).

2. L'entretien

L'entretien a pour objet de :

- faire le point sur les résultats de l'année écoulée et sur les objectifs et résultats de l'année en cours ;

- communiquer les appréciations portées sur le travail, d'en discuter et de remplir le dossier ;

- discuter les besoins de formation et les orientations de carrière.

La signature conjointe de N et N + 1 est souhaitée. Elle garantit la participation de N dans son appréciation. En cas de désaccord, l'entretien peut être repris avec N + 2 à la demande de N.

La qualité de l'entretien implique une formation adéquate de N + 1 et une information de N. La peur du face-à-face dans la culture française donne à ces deux points une grande importance.

Les formations insistent sur la notion d'écoute. Dans certains cas, la formation à l'entretien d'appréciation repose sur une approche « analyse transactionnelle ».

3. La rédaction de la partie prévisionnelle du dossier

Le dossier comporte une partie prévisionnelle « orientation de carrière – potentiel d'évolution – besoin de formation » remplie à l'issue de l'entretien.

Cette partie suscite un intérêt croissant. Sans négliger le bilan d'activité, l'accent est mis sur l'orientation de carrière du cadre (voir exemple ci-après).

La gestion des carrières suppose un minimum de visibilité pour envisager différentes hypothèses d'évolution professionnelle.

4. L'exploitation du dossier

L'ensemble du dossier est adressé à la direction des ressources humaines par la voie hiérarchique.

La direction effectue une étude globale des dossiers. Elle dispose ainsi d'une vision générale sur l'évolution des hommes qui s'intègre à la gestion prévisionnelle. Le volet « orientation de carrière – potentiel d'évolution » est transmis au service de « gestion des carrières des cadres ». Le volet « besoins de formation » est remis au service formation.

Ces deux services traitent les informations reçues et préparent les réponses à y apporter.

À partir d'un entretien centré sur le développement personnel du cadre, le supérieur peut préciser le potentiel d'évolution et les besoins en formation.

5. L'information en retour

Les décisions relatives à la formation et à l'évolution de carrière du cadre sont prises après consultation des intéressés et font l'objet d'une information en retour. Cette phase est importante pour la crédibilité et la survie du système.

Potentiel d'évolution – Orientation de carrière

M.

Fonction actuelle (Groupe d'évaluation)

Âge

1. Capacité d'assumer à court terme une fonction à responsabilités plus larges.

– Préciser quel(s) type(s) de fonction

– En position opérationnelle* ou fonctionnelle

* Cochez la case correspondante

2. Devrait être capable d'assumer à moyen ou à long terme une fonction à responsabilités plus larges

du type suivant :

Dans cette perspective, il serait souhaitable que l'intéressé occupe des fonctions de nature différente.

– Préciser les fonctions

– D'ici à deux ans – Au-delà de deux ans 3. Convient à la fonction. Capable d'en suivre le développement avec ou sans formation complémentaire. Actuellement il n'y a pas lieu d'envisager d'évolution d'ici à cinq ans.

4. La fonction excède les moyens du titulaire ou les excédera à court terme. Il convient de le réorienter vers une fonction du type suivant :

Date

Date

Signature du supérieur hiérarchique
de l'appréciateur

Signature de l'appréciateur

..... (ne pas détacher)

Besoins de formation

Nom et prénom de l'intéressé

A. Dans le cadre de la fonction actuelle :

– quels sont les points sur lesquels un complément de formation doit être envisagé dans l'année à venir ?

– contenu de cette formation

B. Dans le cadre d'une évolution future (comme indiqué ci-dessus dans la rubrique

« Potentiel de carrière-Orientation de carrière ») :

– quels sont les points ou les domaines sur lesquels un complément de formation est souhaité ?

– contenu de cette formation.

6. Les 360° et les évaluations multiniveaux

Le cadre peut être évalué par plusieurs personnes appartenant à divers niveaux hiérarchiques. Le cas le plus fréquent repose sur une évaluation par des collègues, des collaborateurs et des responsables d'un niveau hiérarchique supérieur.

Le 360° est essentiellement centré sur les compétences managériales et, associé au coaching, permet de réaliser des plans de progrès managérial. Ainsi, chez TPS, le 360° est suivi d'actions de coaching. Le 360° est souvent mis en ligne (e-360°).

F. Mise en œuvre et bilan des systèmes d'appréciation

Les différents systèmes d'entretien mis en application ne donnent pas toujours les résultats escomptés, en particulier pour deux raisons :

– Ces systèmes ont parfois été instaurés par une modification progressive d'anciens systèmes de notation et les attitudes induites par les systèmes de notation n'ont pas évolué : le personnel de l'entreprise continue à percevoir l'entretien comme une séance de jugement, d'où découle sanction ou récompense. Toute communication avec le supérieur est donc perçue comme pouvant être dangereuse et chacun se défend contre les conséquences possibles de la communication de certaines informations.

– On met parfois en place un système de type participatif dans une société où les structures profondes sont de type dirigiste. Sans modification des structures, il est impossible de créer un système d'appréciation. Comme le développe Michel Crozier, si les structures apparentes ont leur importance, en fait, c'est la structure profonde de l'organisation, à savoir l'ensemble des relations informelles extrêmement complexes se développant dans l'entreprise, qui régit les relations entre les individus, les interactions entre services.

Une modification des règles théoriques de fonctionnement, des procédures, n'a aucun effet véritable, aucune influence sur les pratiques traditionnelles si elle ne tient pas compte des structures profondes. La réussite d'un système repose sur la démarche de mise en œuvre.

Les étapes de la mise en œuvre

Maurice Thévenet propose six étapes :

1. L'implication de la direction générale et du comité de direction

Il doit exister un accord sur les attentes vis-à-vis du système, le déroulement de la mise en œuvre, le développement à partir du haut...

2. Le diagnostic des systèmes de gestion existants

Ce diagnostic permet de situer ce qu'il est possible de mettre en place. Dans une entreprise qui n'a pas de discussion d'objectifs avec ses cadres, il est difficile de leur demander d'évaluer eux-mêmes leurs collaborateurs.

3. L'élaboration de la procédure

Elle peut se faire directement par la direction des ressources humaines. Beaucoup d'entreprises gagnent à créer une *task-force* sur ce projet avec un groupe de cadres et de futurs évaluateurs appartenant à différentes sections de l'entreprise.

Une information sur la procédure en cours ainsi qu'une demande de suggestions et une discussion sur les grands axes préalables garantissent la prise en compte d'informations pertinentes et impliquent plus de gens dans cette opération.

4. La constitution d'une commission

Le rôle de cette commission est de recueillir de l'information sur l'entreprise et de tester la procédure d'appréciation au fur et à mesure de son développement.

Cette commission pourra demeurer, après la mise en route, pour traiter des cas litigieux, par exemple, ou des appels éventuels de la part des évalués.

5. La formation des évaluateurs

Ce point est bien évidemment déterminant. Beaucoup de séminaires sont montés pour préparer les appréciateurs à l'entretien ; ces formations mettent l'accent sur :

- les avantages potentiels de l'appréciation pour chacune des parties ;
- la technique de l'entretien en face à face ;
- la résolution des problèmes de l'entretien.

Il est utile de ne jamais déconnecter ces formations des autres formations de management diffusées dans l'entreprise pour que les messages – relativement standard – concernant ces thèmes soient toujours cohérents avec la philosophie du management de l'entreprise.

6. L'information du personnel

Elle porte sur la démarche, le déroulement, le contenu de l'appréciation, la préparation de l'entretien, les suites données, les recours. Cette information ne doit pas être tardive. Les difficultés pour réussir sont nombreuses :

- de nombreux partenaires sont en cause ;
- le jugement sur autrui n'est jamais totalement objectif ;
- la mesure en sciences humaines est difficile ;
- le personnel n'a pas uniformément une attitude positive ;
- ce qu'il faut apprécier doit correspondre à ce que l'on veut en retirer ;
- l'attitude de l'encadrement n'est pas toujours constructive ;
- les dispositifs sont très souvent imparfaits ou inadaptés.

B. Galambaud a également souligné l'importance de la clarification des processus de décision étayés par une appréciation : « On peut refuser de telles clarifications, il faut alors renoncer à une appréciation efficace. L'efficacité a pour prix la clarté ¹². »

La pratique d'appréciation n'aura de conséquences effectives que si les façons de procéder se trouvent modifiées au sein de l'entreprise.

« L'introduction d'une pratique d'appréciation formelle est, note B. Galambaud, toujours une intervention sur le système social de l'entreprise. »

Chaque théorie managériale a mis l'accent sur des modalités spécifiques d'appréciation. « Sur cette question de l'appréciation se joue la frontière entre une conception instrumentale de la GRH et une conception plus politique qui voudrait la dépasser. » ¹³

12. B. GALAMBAUD, *Des hommes à gérer*, EME, 1983, p. 154.

13. L. CADIN, *op. cit.*, p. 248.

G. L'attribution du potentiel

L'utilisation des systèmes d'appréciation pour améliorer le diagnostic des potentiels suscite des réserves. Victor Emoult note : « Théoriquement, l'appréciation du personnel pourrait être un des moyens de détection des potentiels. Ce n'est pas son premier but puisque les différents systèmes mis en place dans les entreprises visent à situer le personnel par rapport aux performances attendues dans une fonction. Tous ceux qui ont eu à faire une analyse critique de ces systèmes s'accordent à souligner leur échec pour la gestion quantitative et prévisionnelle ¹⁴. »

Parmi les autres outils préconisés pour la détection des potentiels, il faut citer la méthode connue aux États-Unis sous le nom d'*Assessment Center* et adaptée en France sous la forme de bilan comportemental.

Le bilan comportemental est une méthode qui permet de mettre en relief les points positifs et les points négatifs des comportements du salarié par rapport à une fonction. Il est constitué par une série de « simulations » faites sous observation et qui permettent de se placer par anticipation dans la situation professionnelle future pour laquelle on est apprécié.

La recherche d'outils permettant une détection des potentiels est une préoccupation majeure des entreprises.

Un nombre croissant de cabinets proposent leur assistance pour détecter les potentiels.

Exemple

La plaquette d'un consultant présente ainsi sa mission.

Définition

L'évaluation de potentiel est un outil permettant à une hiérarchie d'apprécier les potentialités personnelles d'un collaborateur et, par voie de conséquence, d'identifier la meilleure adéquation homme/poste ou homme/fonction et sa dimension évolutive.

Contexte

Plusieurs situations peuvent relever de l'utilisation de l'évaluation de potentiel :

- identification parmi plusieurs postulants du meilleur candidat à un poste déterminé ;
- mesure des potentialités d'un collaborateur dans le cadre de son évolution à l'intérieur de l'entreprise, avec ou sans poste défini ;
- recherche de préconisation d'orientation lorsque l'entreprise s'interroge sur le niveau de performance d'un collaborateur dans la fonction qu'il a en charge.

Programmes, outils

Le programme est constitué :

- d'une série d'entretiens ;
- d'une batterie de tests mettant l'accent sur la personnalité, l'intelligence sociale, la communication, les motivations, le style de communication ;
- d'une graphologie ;
- de la rédaction d'un rapport avec préconisations.

14. V. ERNOULT, J.-P. GRUËRE, F. PEZEU, *Le Bilan comportemental dans l'entreprise*, PUF « Gestion », 1984.

H. Bilan professionnel et bilan de compétences

Le bilan professionnel individuel, également dénommé diagnostic de dynamique professionnelle, permet :

- à *l'entreprise* d'anticiper et de décider de l'évolution de carrière d'un collaborateur ;
- *au collaborateur* de faire un « point fixe », de réaliser un diagnostic objectif et de se donner le moyen de relancer sa carrière et de gérer son évolution.

Le diagnostic doit conduire à une décision concernant l'orientation de son devenir professionnel à l'intérieur de l'entreprise ou, par défaut, à l'extérieur de l'entreprise.

Les mutations technologiques conduisent les cadres à se remettre en question en faisant un bilan professionnel de leur carrière.

Les objectifs de ce bilan individuel sont de mieux canaliser les ressources d'un cadre au sein de son entreprise tout en se faisant un « plan de carrière ». Il peut ainsi choisir les objectifs de son évolution, examiner son expérience et définir son propre potentiel d'évolution.

La mise en place de BPI nécessite une certaine culture d'entreprise : que chaque cadre soit tourné vers l'avenir, que l'entretien annuel permette d'exprimer son projet professionnel personnel, que la mobilité soit une valeur reconnue.

Le bilan professionnel est un instrument de pilotage de carrière. Il peut s'appuyer sur un bilan de compétences.

Le bilan de compétences peut être réalisé tant à l'initiative de l'entreprise, dans le cadre du plan de formation, avec l'accord du salarié concerné (cf. chapitre 15 sur l'investissement formation), qu'à la demande du salarié qui remplit les conditions d'ancienneté¹⁵.

Le vote d'une loi sur le bilan de compétences, fin 1991, illustre l'importance à accorder aux projets professionnels personnels dans le contexte des mutations actuelles. Le bilan peut avoir des objectifs divers. Sandra Michel distingue trois types de bilans : ceux qui servent à établir un véritable projet, ceux qui servent surtout à confirmer une piste choisie par l'individu, et ceux qui l'aident simplement à se positionner¹⁶.

Bilan professionnel individuel, bilan de compétences sont des outils majeurs de la gestion préventive, personnalisée et partagée des emplois et des compétences, de la définition des projets professionnels et de l'orientation des carrières¹⁷.

L'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003 et les accords de branche sur la formation tout au long de la vie ont créé un entretien professionnel tous les deux ans.

III. Les politiques de mobilité et de gestion des carrières

Les systèmes d'appréciation et de détection du potentiel, d'une part, l'ensemble des données individuelles, d'autre part, sont les outils nécessaires pour mettre en place une politique de mobilité interne et de promotion.

15. M. JORAS, J.-P. RAVIER, *Comprendre le bilan de compétences*, Éditions Liaisons, 1993.

16. S. MICHEL, *Sens et contresens des bilans de compétences*, Éditions Liaisons, 1993.

17. A. BERNARD, « Définir les projets professionnels et orienter les carrières », *op. cit.*

Après avoir présenté les politiques de mobilité et de gestion des carrières, le pilotage de carrière, les plateaux de carrière et les ancrés de carrière seront étudiés.

A. Les politiques de mobilité et de promotion

L'impératif de mobilité conduit les entreprises à mettre en place des politiques de mobilité et de promotion reposant souvent sur des filières promotionnelles.

1. Les politiques de mobilité

Offrir à chacun des salariés la possibilité de développer et valoriser ses compétences dans l'entreprise est l'objectif affiché des politiques de mobilité.

Le rapport social 2006 de PSA souligne :

« L'éventail des métiers du Groupe offre aux collaborateurs de réelles possibilités d'évolution professionnelle. Plus de 5 500 cadres ont bénéficié d'une mobilité professionnelle en 2006. Celle-ci favorise le développement des compétences et offre aux collaborateurs des opportunités d'évoluer vers d'autres fonctions. Les promotions et les changements des qualifications concernent chaque année environ 17% des effectifs. 30% des cadres sont issus de la promotion interne. »

De même le rapport « Responsabilité sociale et environnementale » 2006 du groupe PPR précise :

« La valorisation et le développement des compétences et des talents des collaborateurs du Groupe est un des quatre axes clés de la démarche de responsabilité sociale et environnementale de PPR. Clé de voûte du dispositif, l'entretien annuel d'évaluation de la performance, complété pour les 130 dirigeants du Groupe par un 360° *feed-back*, permet la construction d'une véritable politique de développement, dans un souci constant de proximité pour un meilleur accompagnement des collaborateurs. Les éléments clés ressortant des entretiens annuels sont analysés et synthétisés lors de Comités carrière (*People review*) qui permettent d'engager les plans de formation adaptés aux besoins de l'entreprise et au développement des atouts professionnels des collaborateurs et d'identifier les candidats potentiels aux mobilités internes. »

2. Les politiques de promotion

Deux politiques de promotion peuvent être distinguées :

- promotion « au coup par coup » ;
- promotion organisée.

Dans le premier cas, le problème de la promotion ne se pose que lorsqu'un poste à pourvoir existe. La hiérarchie recherche avec le responsable du personnel si l'un des salariés de niveau inférieur possède les aptitudes requises.

La promotion « au coup par coup » peut intervenir à tout niveau hiérarchique. Elle ne se situe pas dans le cadre d'une gestion de personnel élaborée. La nécessité de pourvoir rapidement le poste, l'absence d'outils d'évaluation adéquats peuvent aboutir à des échecs. Les promotions manquées se révèlent particulièrement coûteuses. Aussi apparaît-il nécessaire d'organiser la promotion.

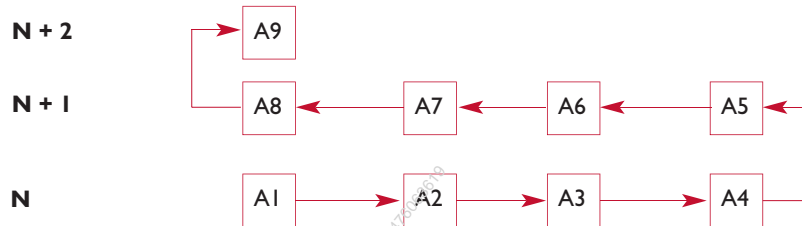
La promotion organisée repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite de sérieuses prévisions, une préparation minutieuse et une étude des répercussions.

La cadrage (passage de non-cadre à cadre) fait dans les entreprises l'objet d'une attention particulière. Les politiques de promotion s'appuient sur l'existence de filières promotionnelles.

3. Les filières promotionnelles

Les filières promotionnelles indiquent les successions de postes qui permettent d'acquérir une qualification croissante et d'obtenir une promotion.

Le schéma ci-dessous illustre ce cheminement sur trois niveaux hiérarchiques.



Pour occuper l'un des postes de niveau N + 1 (A5 par exemple), il faut maîtriser les tâches regroupées dans les postes A1 et A4. Un passage par ces différents postes permet de remplir cette condition et rend susceptible d'être promu. De même pour un poste de niveau N + 2, la connaissance de chaque poste et des compétences nécessaires pour le tenir permet de construire dans l'entreprise des évolutions de carrière qui peuvent être proposées au personnel.

Les évolutions de carrière peuvent se faire dans la même filière ou inclure des changements de filière (passage de la filière technique à la filière commerciale par exemple).

4. Les organigrammes de remplacement

Afin de préparer la relève, les entreprises construisent des organigrammes de remplacement, prévoyant pour chaque poste de responsabilité deux ou trois noms de personnes susceptibles de succéder à court ou à moyen terme au titulaire actuel, en cas de vacance du poste prévisible ou imprévisible.

Dans le cadre de leur politique d'emploi, les politiques peuvent imposer des quotas. Ainsi, certains groupes font apparaître au moins une femme pour chaque poste de l'organigramme de remplacement.

5. Plan de succession

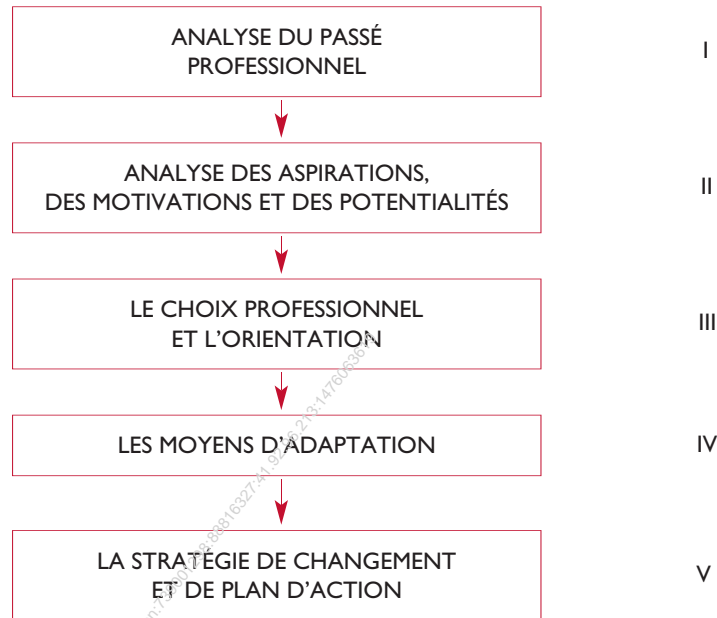
Comme précédemment, l'entreprise souhaite anticiper la relève en prévoyant les successeurs possibles pour chaque poste clé de l'organisation. Un plan de succession (ou plan de relève) permet d'identifier les talents et de les utiliser pour répondre aux besoins futurs.

B. Le pilotage de carrière

Lakhdar Sekiou et Louise Blondin ont proposé un certain nombre de démarches pour « une carrière sur mesure », mettant l'accent sur le changement d'emploi¹⁸. En France, le pilotage de sa carrière privilégie, dès la mi-carrière, l'évolution interne.

Cinq étapes peuvent être distinguées.

18. L. SEKIOU et L. BLONDIN, *Gestion de sa carrière professionnelle*, Les Éditions 4L, Montréal, 1997.



Les questions à se poser dans le pilotage de carrière

Pour chaque étape, une série de questions oriente la réflexion personnelle.

I – Qu'est-ce que j'ai fait ?

- Quelles sont les fonctions par lesquelles je suis passé ?
- Qu'est-ce que l'entreprise m'a apporté ?
- Qu'est-ce que j'ai apporté à l'entreprise ?

II – Quelle place est-ce que je veux donner à ma vie professionnelle par rapport à ma vie personnelle et familiale ?

- Qu'est-ce que je veux faire ?
- Qu'est-ce que je peux faire ?
- Quelles sont mes contraintes ?

III – Parmi le champ des « possibles », quel est finalement le choix que je privilégie (en termes de types de fonction, d'entreprise et de lieu géographique) ?

– Quel est le marché interne et externe pour ce (ou ces) choix ?

– De quelles informations complémentaires ai-je besoin et où vais-je les trouver ?

IV – Quels sont mes atouts et mes lacunes en fonction de ce que je sais faire et de ce que je veux faire ?

– Quels moyens de formation mettre en œuvre ?

– Quels autres moyens : information, réseau de relations ?

V – Comment vais-je m'y prendre concrètement pour mettre en œuvre mon choix ?

– Quel calendrier et quelles étapes intermédiaires est-ce que je me fixe ?

– La prospection du marché interne ou externe ?

– Les moyens de négociation.

C. Les ancrs de carrière

Le pilotage de carrière repose sur l'identification des ancrs de carrière qui guident les décisions majeures de sa vie professionnelle.

Les travaux de Schein ont dégagé huit ancrs de carrière¹⁹ :

1. *Ancre technique*

La décision de mobilité dépend des opportunités de se perfectionner et de développer son expertise.

2. *Ancre managériale*

La carrière est orientée sur la progression dans l'organisation. La quête du pouvoir est centrale.

3. *Ancre autonomie*

Les choix de carrière reposent sur un besoin primordial d'indépendance et d'autonomie.

4. *Ancre sécurité-stabilité*

C'est la recherche de la sécurité qui induit les décisions de carrière.

5. *Ancre créativité*

Les décisions de carrière se fondent sur le besoin de créer et d'innover.

6. *Ancre dévouement*

Une forte volonté de servir oriente les choix de carrière vers des causes et des projets justifiant un fort engagement.

7. *Ancre défi*

La volonté de surmonter les obstacles conduit à relever tous les défis.

8. *Ancre qualité de vie*

La qualité de vie est au centre des choix de carrière.

Jean-Luc Cerdin a souligné l'émergence d'une nouvelle ancre : l'ancre internationale. Cette ancre conduit à favoriser la mobilité internationale, à choisir l'expatriation, à travailler internationalement²⁰.

D. Les plateaux de carrière

Un cadre se trouve en situation de plateau de carrière lorsque, dans son entreprise, ses perspectives de promotion sont limitées. Le tableau ci-après, d'après Ference²¹, permet de poser le problème.

19. E. H. SCHEIN, *Career Anchors*, Pfeiffer Company, San Diego, California, 1990.

20. J.-L. CERDIN, *S'expatrier en toute connaissance de cause*, Eyrolles, 2007.

21. T. FERENCE, «Managing the Career Plateau», in *Academy of Management Review*, février 1977.

NIVEAU DE PERFORMANCE	PERSPECTIVES DE PROMOTION	
	Faibles	Fortes
Faible	Branches mortes	Espoirs
Fort	Piliers	Étoiles

La réduction des perspectives de promotion transforme aujourd'hui des « étoiles » en « piliers ». Le contexte actuel semble propice à des évolutions rapides d'« étoiles » en « piliers » puis en « branches mortes ».

Les DRH doivent à présent développer leur réflexion à deux niveaux.

- Comment maintenir le haut niveau de performance des « piliers » ?
- Comment élever le niveau de performance des « branches mortes » et les transformer en « piliers » ?

De nombreuses marques de reconnaissance peuvent, pour A. Roger, sinon remplacer, du moins compenser une limitation des perspectives de promotion²².

IV. Le management des talents

Les entreprises souhaitent que leur vivier de talents corresponde aux ambitions de croissance communiquées à la communauté financière. Afin d'augmenter le nombre de talents pouvant être développés, l'entreprise a deux options :

- elle peut recourir massivement à des recrutements externes, avec toutes les contraintes que cela comporte : coûts de recrutement élevés, difficultés d'adaptation, voire risque de rejet du greffon pour les entreprises à forte culture ;
- elle peut élargir la maille du filet de détection interne, afin de mettre dans le vivier un nombre plus important de collaborateurs, par exemple en considérant le développement des personnes qui appartiennent à la catégorie de « middle managers »²³.

L'identification des talents est une priorité. Les difficultés spécifiques du management des expatriés et le management des talents à l'ère du web 2.0 sont également deux priorités pour les entreprises internationales.

A. Identifier les talents

Le premier challenge est l'identification et le suivi du développement des talents selon leur classification en « hauts potentiels » ou « potentiels régionaux ». Le développement des premiers relève de la DRH du siège, celui des potentiels régionaux revenant aux unités opérationnelles. La bonne intégration du suivi des deux populations requiert des critères et des processus homogènes ainsi qu'un système d'information permettant un échange fluide entre entités opérationnelles et siège. De même, la répartition des rôles dans le développement entre centre et régions doit être finement coordonnée afin d'éviter des gâchis de ressources. Le plus souvent, tant qu'un manager est

22. A. ROGER, *op. cit.*, p. 164.

23. D. MANSON et J.-M. PERETTI, « Développement des leaders : principes et pratiques », in *Tous leaders*, Eyrolles, 2011, chapitre 28.

qualifié de « potentiel régional », il fera l'objet d'actions de développement pilotées par les ressources humaines régionales. Les entreprises les plus performantes pratiquent la permutation entre les deux populations, évitant le phénomène d'appartenance à vie à telle ou telle catégorie.

Le second défi à relever est la gestion en continu des talents, en dépit des aléas de la vie de toute entreprise exposée à la concurrence internationale. Les pressions du court terme réduisent la disponibilité pour le développement des talents à long terme. Plus important, les directions opérationnelles font l'objet de réorganisations et réductions d'effectifs successives, interrompant le suivi des potentiels. En matière de suivi des talents, la rotation accélérée des directeurs et responsables RH crée une instabilité, et nécessite un robuste SIRH pour ne pas devoir recommencer le travail de construction du vivier de talents.

B. Le management des expatriés

Dans un contexte où la globalisation concerne de plus en plus d'entreprises, un des enjeux de la GRH est la qualité du management des expatriés dans le cadre du management global des talents. Réussir l'expatriation et le retour sont deux objectifs liés.

1. Favoriser la réussite des expatriés

La réussite d'une expatriation comprend une dimension individuelle et une dimension organisationnelle. La réussite individuelle comporte trois dimensions, à savoir la réussite de carrière, la réussite au travail et le développement individuel. Selon Cerdin²⁴, la réussite organisationnelle se décline en quatre critères :

- l'accomplissement des objectifs organisationnels clés ;
- le transfert de connaissances ;
- le développement du réseau ;
- la rétention des expatriés pendant les différentes étapes de la mobilité.

Ces critères peuvent s'apprécier pendant et après l'expatriation. La réussite des expatriés passe par leur adaptation, en particulier l'adaptation à leur travail, à l'interaction avec les membres de la culture d'accueil et l'adaptation aux conditions générales de vie comme le logement ou la nourriture. Le processus d'adaptation commence avant l'expatriation. La formation interculturelle contribue à cette réduction d'incertitude, notamment avant le départ de l'expatrié.

2. Réussir le retour d'expatriation

Le retour d'expatriation constitue une étape importante de l'expatriation. Les entreprises doivent veiller à limiter les deux types de frustrations²⁵ :

3. Frustrations professionnelles

Elles proviennent des compétences sous-utilisées des expatriés au retour, d'un manque de reconnaissance et des opportunités de carrière réduites. Un retour mal géré s'avère catastrophique pour la carrière de l'expatrié.

24. J.-L. CERDIN, « Accompagner le développement international des organisations et de leurs salariés », in *Tous DRH*, 4^e édition, Eyrolles, 2012.

25. J.-L. CERDIN, *op. cit.*

4. Frustrations personnelles

Elles sont dues au contre-choc culturel de la personne en situation de retour et de sa famille, au changement de style de vie, souvent avec la perte de statut social et l'abandon de certaines habitudes confortables, ainsi qu'au changement de la situation financière, avec la suppression de primes et avantages liés à la mobilité, et aux charges financières dues à la réinstallation dans son pays d'origine.

Le retour se prépare avant l'expatriation, notamment par la mise en place d'un système de parrainage pour aider l'expatrié à entretenir des contacts étroits avec son organisation d'origine.

C. Le management des talents à l'ère du web 2.0

Le management des talents s'appuie sur les réseaux sociaux d'entreprise. Les RSNE favorisent l'optimisation de la communication à travers des espaces de travail dédiés, la collaboration, les échanges, la circulation d'information, la responsabilisation et le partage. Pour Pachulski, le « Réseau social talent (RST) » réunit l'ensemble des personnes et des outils web 2.0 qui contribuent au management des talents dans l'entreprise²⁶. Il repose sur un système d'information étendu, le SIRH 2.0 avec les profils en ligne, des groupes, un moteur de chat, des RSE, des blogs, wikis et réseaux sociaux externes. En favorisant la déclaration des compétences, la collaboration et la conversation, le RST favorise l'identification et le développement des talents dans le cadre d'une gestion intégrée interne. La circulation de l'information qu'autorise le RST renouvelle la gestion des talents. La majorité des récentes démarches de développement des talents se fait par le biais de portails. « Ils permettent à notre leader 2.0 de se retrouver dans une communauté au sein de laquelle il pourra aussi bien se nourrir individuellement que contribuer au développement du collectif²⁷. »

Le web 2.0 s'invite donc naturellement à la table des praticiens du développement des compétences pour leur apporter de nouveaux leviers de développement du leadership.

V. Les départs

Une politique dynamique de l'emploi n'est concevable que si un flux régulier de départs permet une adaptation permanente, qualitative et quantitative, des effectifs aux besoins de l'entreprise. Aussi les entreprises ont-elles développé des actions pour favoriser la mobilité externe.

Après un examen des modalités de départ en général (§ A) et des documents de fin de contrat (§ B), un exemple d'audit des départs volontaires illustre l'intérêt du suivi de cet aspect pour améliorer la GRH (§ C).

26. A. PACHULSKI, *Les nouveaux horizons RH*, Diateino, 2012.

27. C. FORASACCO, M. OHANA et J. WARGNIER, « Leader 2.0 », in *Tous Leaders*, Eyrolles, 2011, chapitre 26.

A. Les modalités de départ

Les causes de départ sont diverses : démission, fin de contrat à durée déterminée, rupture conventionnelle, licenciement économique, mise à la retraite, départ volontaire à la retraite, licenciement non économique.

Les règles à respecter sont en partie différentes selon l'origine de la cessation du contrat. Les cas les plus fréquents (démission, départ ou mise à la retraite, licenciement, fin de contrat à durée déterminée) seront examinés de façon détaillée ci-après. D'autres cas existent.

Ainsi, la *force majeure*, événement imprévisible, inévitable, insurmontable, rendant impossible l'exécution du contrat de travail, entraîne soit la suspension, soit la rupture de celui-ci selon sa durée. Parmi les cas de force majeure possibles :

- un cataclysme naturel (inondation, tremblement de terre, incendie...) provoquant la destruction des locaux de travail ;
- le fait du prince (décision de l'autorité publique mettant l'entreprise dans l'impossibilité de continuer son activité) ;
- le décès du salarié.

1. La démission

Le salarié qui souhaite mettre fin à son contrat de travail doit faire connaître à l'employeur sa décision de résilier le contrat.

Cette décision peut être communiquée par écrit ou verbalement. Il n'est pas nécessaire de respecter des règles de forme, sauf dispositions particulières des conventions collectives. Celles-ci exigent parfois une lettre recommandée. La jurisprudence considère que la volonté de résiliation du salarié doit se manifester de façon certaine et définitive.

La connaissance des raisons qui poussent le salarié à donner sa démission est un élément important en GRH.

La démission n'a pas à être motivée. Dans la plupart des cas, le salarié démissionnaire avance dans sa lettre ou son entretien de démission la ou les raison(s) de sa démission. Cependant, ces raisons doivent être retenues avec prudence. Plusieurs considérations peuvent conduire le salarié à ne pas mentionner les causes de son départ. Un *entretien de départ* avec l'un des responsables de la fonction Personnel permet d'approfondir les raisons. Cet entretien est pratiqué notamment dans les entreprises où la mobilité du personnel constitue un handicap. Le dépouillement des fiches d'entretien permet d'orienter diverses décisions en matière de rémunérations, de conditions de travail, de promotions...

La notification par le salarié de sa décision permet de fixer la date à laquelle le contrat prendra fin. La période pendant laquelle le contrat continue de produire ses effets constitue le *préavis*.

La durée du préavis est rarement fixée par la loi. Elle résulte en général de la convention collective, du contrat de travail, du règlement intérieur de l'entreprise ou des usages. Les usages les plus répandus fixent une durée de :

- un mois pour les employés, les techniciens et les agents de maîtrise ;
- trois mois pour les ingénieurs et les cadres.

Le préavis court normalement à partir de la notification de la démission. Il ne peut être ni interrompu, ni suspendu. Durant la période de préavis, les relations de travail sont maintenues, chacune des parties devant continuer à exécuter les obligations découlant du contrat.

L'employeur ne peut modifier les conditions d'exécution du travail, notamment en donnant au salarié un emploi inférieur à celui qu'il occupait réellement ou en lui imposant des travaux n'entrant pas dans ses attributions.

Le salarié est tenu de poursuivre normalement son activité sous réserve de l'usage des deux heures. Cet usage, repris dans les conventions collectives, accorde au salarié durant la période de préavis (en cas de démission comme en cas de licenciement) deux heures d'absence par jour pour rechercher un nouvel emploi.

Ce temps peut être réduit ou aménagé par les dispositions conventionnelles. Un groupement des heures en fin de préavis peut être prévu.

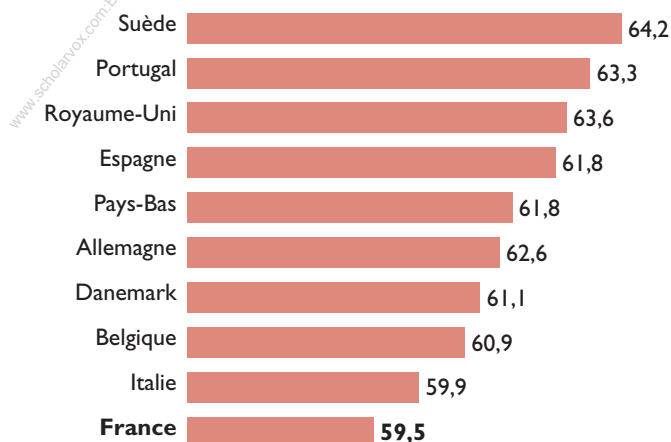
Elles sont en principe rémunérées (certaines conventions collectives n'en prévoient toutefois l'indemnisation qu'en cas de licenciement).

2. Les cessations d'activité en fin de carrière

Les mesures d'âge sont soit des mises à la retraite, soit des mesures appelées préretraite qui conduisent au retrait anticipé du salarié.

La figure 9.1 fait ressortir la spécificité française en Europe.

Figure 9.1. Âge moyen de sortie du marché du travail en 2007 (pour les hommes)



En 2011, 71 600 salariés ou anciens salariés du secteur privé de 55 ans ou plus sont entrés dans un dispositif public leur permettant soit de ne plus rechercher activement un emploi, soit d'être en préretraite totale, soit de partir en retraite anticipée pour carrière longue. Ils étaient trois à quatre fois plus nombreux de 2004 à 2008. Avec l'extinction progressive de la dispense de recherche d'emploi (DRE) et du durcissement des conditions d'éligibilité pour bénéficier d'un départ anticipé à la retraite pour carrière longue, en 2011, 26 600 personnes ont bénéficié d'une entrée en DRE (contre 107 300 en 2008) et 39 800 personnes ont bénéficié d'un départ en retraite anticipé (contre 120 900 en 2008). Les préretraites publiques n'ont accueilli que 5 200 nouveaux bénéficiaires en 2011, pour la plupart (à 84%) dans le cadre du dispositif de cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante. Au total, 287 000 personnes étaient en cessation anticipée d'activité fin

décembre 2011 (- 157 800 en un an), soit 5 % des personnes âgées de 55 à 59 ans après 8 % en 2010 et environ 13 % entre 2005 et 2008²⁸.

3. La mise à la retraite

Aucune disposition légale ne prévoit la cessation de l'activité des salariés à un âge déterminé. Seule l'ouverture des droits à pension de retraite est prévue.

La *mise à la retraite* par l'employeur constitue un mode de rupture spécifique si les conditions légales sont remplies. Depuis la loi du 26 décembre 2008 de financement de la sécurité sociale, la mise à la retraite ne peut se faire qu'à 70 ans. L'entreprise doit interroger par écrit chaque salarié à partir de 65 ans.

Si les conditions ne sont pas remplies, la mise à la retraite est considérée comme un licenciement.

4. Le départ volontaire à la retraite

Le *départ à la retraite* voulu par le salarié est possible. Le salarié qui entend quitter l'entreprise pour prendre sa retraite doit notifier sa décision et respecter un préavis (deux mois pour une ancienneté de deux ans). Une indemnisation est prévue.

La loi du 21 août 2003 a modifié les possibilités et modalités de départ. D'une part les « carrières longues » des salariés ayant commencé à travailler très jeunes leur permettent désormais de partir à la retraite avant 60 ans. D'autre part, le salarié qui remplit toutes les conditions est maître de choisir, entre 60 et 70 ans, la date de son départ.

La possibilité de partir avant 60 ans pour les « carrières longues » a entraîné en France la diminution de l'âge moyen de départ. Cependant après un rythme annuel de 100 000 départs depuis 2004, le nombre est revenu à 40 000 en 2009. En 2011, il y a 640 départs à la retraite des salariés du régime général dont environ 40 000 concernant les assurés ayant eu des carrières longues.

Les entreprises désirant garder les seniors doivent définir et mettre en œuvre une politique de rétention. En 2006, on constatait que 75 % des salariés partent, au mois près, dès qu'ils ont leurs trimestres. Depuis, une tendance à rester plus longtemps se dessine.

La surcôte (2,5 % par an avant 65 ans et 5 % après) favorisera le maintien dans l'emploi.

La loi de novembre 2012 prévoit le recul de l'âge de la retraite de 60 à 62 entre 2011 et 2018. L'âge est repoussé de 4 mois par an dès 2011 pour atteindre 62 ans en 2018 (pour les personnes nées en 1956).

Le sondage paru dans *La Tribune* le 23 septembre 2010 traduit la réaction en fonction de l'âge face à la réforme des retraites adoptée fin 2010.

À la question : « Vous allez devoir travailler jusqu'à 62 ans. Diriez-vous que votre travail est plutôt source de satisfaction ou une contrainte qui risque de s'aggraver avec l'âge ? », les moins de 35 ans répondent à 42 % « source de satisfaction » et à 55 % « une contrainte qui risque de s'aggraver avec l'âge ». Chez les 45-55 ans les proportions deviennent 38 % et 58 %, mais chez les plus de 55 ans, la satisfaction (45 %) fait presque jeu égal avec la contrainte (46 %).

28. DARES-ANALYSES, « Les cessations anticipées d'activité en 2011 : stabilisation des entrées en retraite anticipée pour carrière longue et extinction progressive des autres dispositifs publics », n° 2012-083, nov. 2012.

À la question : « Diriez-vous que c'est votre génération qui va supporter les efforts qu'implique la réforme des retraites? », les réponses positives sont pour les moins de 35 ans de 82 %, chez les 45-55 ans de 48 % et chez les plus de 55 ans de 13 %.

Aujourd'hui, la durée de vie à l'âge de la retraite est de 28,1 années estimées pour les femmes et 24,5 années pour les hommes. Aux États-Unis les chiffres sont de 21,1 et 17,6 années et au Japon de 21,9 et 17,6 années.

L'INSEE (*Emploi & Salaires*, 2013) note que les seniors retardent leur départ. Les 55-64 ans représentaient en 2010 12,4 % des actifs et cette proportion augmente. Les dispositions pour le maintien dans l'emploi des seniors, dans le cadre des accords seniors ou des nouveaux contrats de génération, favorisent cette tendance.

5. Le licenciement non économique

Lorsque l'employeur prend l'initiative de résilier le contrat de travail, il pratique un licenciement. En principe général et absolu, le droit de licenciement fait l'objet de restrictions. La loi du 13 juillet 1973 a renforcé les obligations à respecter. Ces obligations concernent la forme et le fond :

- notification du licenciement par lettre recommandée avec demande d'avis de réception dans tous les cas de licenciement ;
- dans les entreprises de onze salariés et plus, respect d'une phase préalable au licenciement individuel des salariés ayant plus d'un an d'ancienneté ;
- sur le fond, exigence de *causes réelles et sérieuses* (cf. chapitre 4).

Comme dans le cas d'une démission, le contrat de travail continue à produire ses effets pendant la période de préavis. Ce préavis doit être observé sauf si le licenciement intervient pour faute grave ou faute lourde.

Le caractère de la faute commise par l'une ou l'autre partie est laissé à l'appréciation des tribunaux qui déterminent, dans chaque cas particulier, compte tenu des circonstances de fait, si celle-ci est suffisamment grave pour justifier la rupture immédiate, sans préavis ni indemnité compensatrice.

Sont considérées comme *fautes graves* du salarié : les absences répétées, non autorisées ou injustifiées, les abandons de poste, les retards réitérés, les refus d'exécuter un ordre ou de se soumettre aux formalités de pointage, les négligences graves dans l'accomplissement du travail, les attitudes injurieuses à l'égard de l'employeur, les voies de fait, les malversations, la participation à des actes de concurrence déloyale...

La gravité de la faute prive le salarié de l'indemnité de licenciement.

La faute lourde justifie, outre la suppression du préavis et de l'indemnité de licenciement, la suppression de l'indemnité compensatrice de congés payés.

La jurisprudence qualifie de *faute lourde* une faute particulièrement grave que son caractère intentionnel apparente au vol : le vol, l'indélicatesse et le manque de probité, les actes directs de concurrence avant l'expiration du contrat de travail, l'injure grave proférée sur les lieux de travail à l'égard de l'employeur.

Dans le cas de licenciement pour un motif autre qu'une faute grave ou lourde, le salarié a droit à un délai-congé dont la durée varie en fonction de l'ancienneté.

- Ancienneté comprise entre six mois et moins de deux ans : un mois.
- Ancienneté d'au moins deux ans : deux mois.

Ces durées minimales légales ne sont applicables qu'à défaut de dispositions légales ou conventionnelles.

L'employeur peut dispenser le salarié d'exécuter le délai-congé en versant l'indemnité compensatrice de préavis.

6. Le licenciement économique

Au regard de la procédure applicable, plusieurs catégories de licenciement économique peuvent être distinguées.

Les formalités à accomplir varient en fonction du nombre de salariés concernés, et tous les salariés bénéficient d'un dispositif de reclassement.

Dans les entreprises de 50 salariés et plus, un plan visant au reclassement des salariés doit être intégré au plan de sauvegarde de l'emploi présenté aux représentants du personnel.

Après avoir baissé sensiblement, le nombre d'entrées en chômage consécutives à un licenciement économique a progressé en 1991, 1992 et 1993. À partir de 1994, il a régulièrement diminué (600 000 en 1993, 300 000 en 1997). Dans les années 2000, il est d'environ 200 000 par an. Durant la crise, le taux de licenciements économiques est passé de 0,12 % en juillet 2008 à 0,28 % en juillet 2009, puis est redescendu à 0,12 % en mars 2011.

Un licenciement économique doit avoir un motif non lié à la personne du salarié, résultant d'une suppression de poste ou de la modification d'un élément essentiel du contrat de travail refusée par le salarié, consécutives à des difficultés économiques, à des mutations technologiques.

Ces licenciements peuvent également résulter de certaines cessations définitives d'activité ou encore être « liées à la réorganisation de l'entreprise nécessaire à la sauvegarde de sa compétitivité ». Les difficultés doivent être réelles. Il ressort ainsi des arrêts JFH du 18 janvier 2011 et Goodyear du 1^{er} février 2011 que ne repose pas sur une « raison économique » la cessation d'activité ne résultant « que de choix stratégiques décidés au niveau du groupe, sans que des difficultés économiques les justifient, au niveau du secteur d'activité du groupe ». Selon une jurisprudence du 26 juin 2012, les difficultés à un niveau inférieur à celui de l'entreprise, par exemple dans un établissement, ne peuvent justifier le licenciement pour motif économique.

Enfin, tous les efforts de formation et d'adaptation doivent avoir été réalisés par l'employeur, et un reclassement du salarié doit s'être révélé impossible.

L'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013 assouplit, pour les entreprises, certaines dispositions relatives aux licenciements économiques, dans le cadre d'un plan social. Il prévoit deux procédures permettant de sécuriser le PSE :

– L'accord collectif majoritaire : l'entreprise peut conclure un accord collectif qui doit être majoritaire (signé par une ou plusieurs organisations ayant recueilli au moins 50 % des suffrages exprimés au 1^{er} tour des précédentes élections professionnelles) et qui fixe, en particulier, le nombre et le calendrier des réunions avec les institutions représentatives du personnel (IRP), la liste des documents à produire, les conditions et délais de recours à l'expert, l'ordre des licenciements et le contenu du PSE. Cet accord doit préciser la date de mise en œuvre des reclassements internes. Les délais fixés par l'accord sont des délais préfixes non susceptibles de suspension ou de dépassement.

– L'homologation administrative du PSE : l'employeur peut opter également pour l'homologation administrative. Dans cette hypothèse, il établit un document qui précise le nombre et le calendrier des réunions des IRP, les délais de convocation, la liste des documents à produire et le

projet de PSE. Ce document doit être soumis à l'avis du comité d'entreprise (CE) avant d'être transmis à la Direction régionale du travail (Direccte). L'administration dispose d'un délai de 21 jours. À défaut de réponse expresse dans ce délai, le plan est réputé homologué. Le texte adopté prévoit des délais préfixes non susceptibles de suspension ou de dépassement à compter de la date de présentation du document au CE, dans le cadre de ce PSE homologué (2 mois pour les projets de licenciement concernant de 10 à 99 salariés ; 3 mois pour ceux de 100 à 249 salariés ; 4 mois à partir de 250 salariés).

Le salarié qui conteste le motif du licenciement ou le non-respect par l'employeur des dispositions de l'accord ou du document ayant fait l'objet d'une homologation dispose, lui, d'un délai de 12 mois suivant la notification du licenciement.

7. La rupture conventionnelle

La loi du 25 juin 2008 a créé un nouveau mode de rupture du contrat de travail avec convention de rupture amiable. Le processus comporte quatre phases :

- entretien préalable ;
- signature de la convention (15 jours pour se rétracter de part et d'autre) ;
- demande d'homologation (DDT : 15 jours pour répondre, sinon réputée homologuée) ;
- rupture du contrat.

Les avantages de cette modalité (rapidité, absence de risque d'image et tolérance des IRP pour quelques départs à l'amiable) expliquent son succès. Elle est devenue le troisième motif d'interruption des contrats CDI. De la mi-2008 à fin 2012, un million de ruptures négociées ont été recensées avec un taux de 84% d'inscriptions au Pôle emploi. En 2011 et 2012, le rythme mensuel est d'environ 25 000 (300 000 en 2012). Largement utilisées dans les petits établissements, ces ruptures concernent souvent les seniors.

8. Les indemnités de rupture

La rupture du contrat de travail entraîne le versement d'indemnités de nature différente, allouées en fonction des circonstances de cette rupture.

- Le salarié perçoit :
 - *l'indemnité compensatrice de congés payés*. Cette indemnité est allouée dans tous les cas de rupture : démission ou licenciement, sauf licenciement pour faute lourde, et quelle que soit la durée du contrat (durée déterminée ou indéterminée) ;
 - *l'indemnité de brusque rupture* ou compensatrice de préavis en cas d'inobservation du délai-congé par l'employeur ou de dispense d'exécution du préavis ;
 - *l'indemnité de licenciement* légale ou conventionnelle. Ces deux indemnités ne sont pas versées en cas de faute grave ; l'indemnité minimale due à tout salarié ayant au moins deux ans d'ancienneté est de 1/10^e de mois par année d'ancienneté. Elle a le caractère de dommages et intérêts et est exonérée de charges sociales. L'indemnité conventionnelle n'est versée que si elle est plus avantageuse que l'indemnité légale. Son montant est fixé par la convention collective. Elle n'est pas soumise aux cotisations ;
 - *des dommages et intérêts* en cas de rupture abusive ;
 - le cas échéant, *une indemnité compensatrice de non-concurrence* ou *une indemnité de départ à la retraite*.

Ces diverses indemnités ne se confondent pas : elles peuvent donc, le cas échéant, se cumuler.

L'indemnité de départ à la retraite a été généralisée en 1987. *En cas d'initiative du salarié*, elle est égale à celle prévue par la loi de mensualisation, sauf dispositions plus favorables. *En cas de décision de l'employeur*, elle sera égale, sauf dispositions plus favorables, soit à l'indemnité de licenciement prévue par la loi de mensualisation, soit à l'indemnité légale de licenciement. Dans ce cas, l'indemnité de départ en retraite sera exonérée de charges sociales et fiscales dans les mêmes conditions que l'indemnité de licenciement.

La rupture du contrat à durée déterminée au cours de l'une quelconque de ses périodes de validité ouvre droit, sauf en cas de force majeure ou de faute grave, à des dommages et intérêts correspondant au préjudice subi. Les dommages et intérêts alloués correspondent généralement au montant de la rémunération que l'intéressé aurait reçue jusqu'à l'arrivée du terme du contrat.

- L'employeur peut également prétendre à des indemnités dans deux cas :
 - inobservation du préavis par le salarié ;
 - rupture abusive du contrat par le salarié.

De même, la rupture anticipée du fait du salarié d'un contrat à durée déterminée ouvre droit à une indemnité fixée *en fonction du préjudice* subi et appréciée en fonction du trouble apporté au fonctionnement de l'entreprise.

B. Les documents de fin de contrat

Quelle que soit la cause de cessation du contrat de travail (et de la durée de ce contrat), certaines obligations s'imposent aux parties pour se libérer des liens nés de ce contrat : un certificat doit être délivré par l'employeur au salarié ; un reçu pour solde de tout compte doit être établi par ce dernier au profit de l'employeur. En cas de contestation, une transaction peut être signée.

1. Le certificat de travail

L'employeur doit, à l'expiration du contrat de travail, délivrer au travailleur un certificat contenant exclusivement la date de son entrée et celle de sa sortie et la nature de l'emploi ou, le cas échéant, des emplois successivement occupés, ainsi que les périodes pendant lesquelles ces emplois ont été tenus. Sa délivrance est *obligatoire*, quels que soient la nature, la durée et la forme du contrat et le motif de la rupture.

Aucune forme spéciale n'est exigée. Il doit être daté et signé par l'employeur.

Le salarié ne saurait exiger de l'employeur qu'il apprécie dans le certificat la qualité des services rendus. Les mentions élogieuses sont facultatives. Sont interdites les mentions susceptibles de porter préjudice au salarié, alors même qu'elles seraient le reflet de la vérité. Les motifs de résiliation du contrat de travail n'ont pas à être indiqués dans le certificat.

2. Le reçu pour solde de tout compte

Le reçu pour solde de tout compte est une *attestation* que le salarié fait à l'employeur lors de l'expiration du contrat de travail et par laquelle *il reconnaît avoir perçu l'intégralité des sommes* qui lui restaient dues.

3. La transaction

La transaction est un contrat écrit par lequel les parties terminent une contestation née ou préviennent une contestation à naître. Elle a entre les parties l'autorité de la chose jugée en dernier ressort.

La Cour de cassation a admis la possibilité d'utiliser la transaction pour qu'employeur et salarié puissent s'entendre afin de mettre un terme à tout litige ou à toute réclamation ultérieure qui pourrait s'élever à l'expiration du contrat de travail.

Une véritable transaction suppose, par définition, des concessions mutuelles précédées de discussions et d'échanges de vues quant aux droits réciproques.

S'il n'y a ni discussions antérieures, ni concessions réciproques, il ne peut y avoir transaction. Ainsi, ne peut être considéré comme tel un accord par lequel un salarié accepterait un règlement forfaitaire de sa créance sans aucune contrepartie véritable.

C. Audit du départ volontaire

Le départ volontaire d'un salarié de l'entreprise est le résultat d'une décision où deux éléments jouent un rôle primordial :

- l'attachement du salarié à son entreprise ;
- les opportunités que l'entreprise continue à offrir au salarié comparées aux opportunités que l'extérieur offre au salarié.

C'est la résultante de ces deux facteurs qui conduit un salarié à se questionner puis à décider de son départ, en le rendant effectif ou non. Pour évaluer et améliorer sa GRH, l'entreprise confie à l'auditeur des missions portant sur ces deux facteurs.

1. Le facteur d'adhésion

C'est la dimension qui mesure le plus ou moins grand attachement du salarié à son entreprise. Pour définir les niveaux de cette échelle, l'auditeur doit interroger des salariés ayant, selon la DRH, un niveau d'attachement à la société variable.

Ces interviews aboutissent à la construction d'une échelle du type suivant :

- niveau le plus faible : adhésion négative (le salarié dénigre le groupe) ; adhésion au groupe ;
- niveau intermédiaire : adhésion au métier ; adhésion aux valeurs de la société ;
- niveau le plus élevé : identification totale à la société.

On rencontre deux difficultés dans la construction d'une telle échelle. Tout d'abord, il faut découvrir les items, en analysant les interviews, mais surtout il faut ordonner ces items de telle façon que l'on puisse évaluer le niveau d'attachement d'un salarié à l'entreprise.

Pour ces deux raisons, la validité d'une échelle d'adhésion est propre à la population homogène pour laquelle elle a été construite. Ainsi, l'échelle d'adhésion des cadres est souvent différente de celle des techniciens.

2. Le facteur d'opportunité

Cette dimension mesure l'attrait que représente la société pour le salarié compte tenu des offres ou des sollicitations qu'il peut recevoir de l'extérieur.

L'échelle suivante est un exemple pour une population de cadres opérationnels.

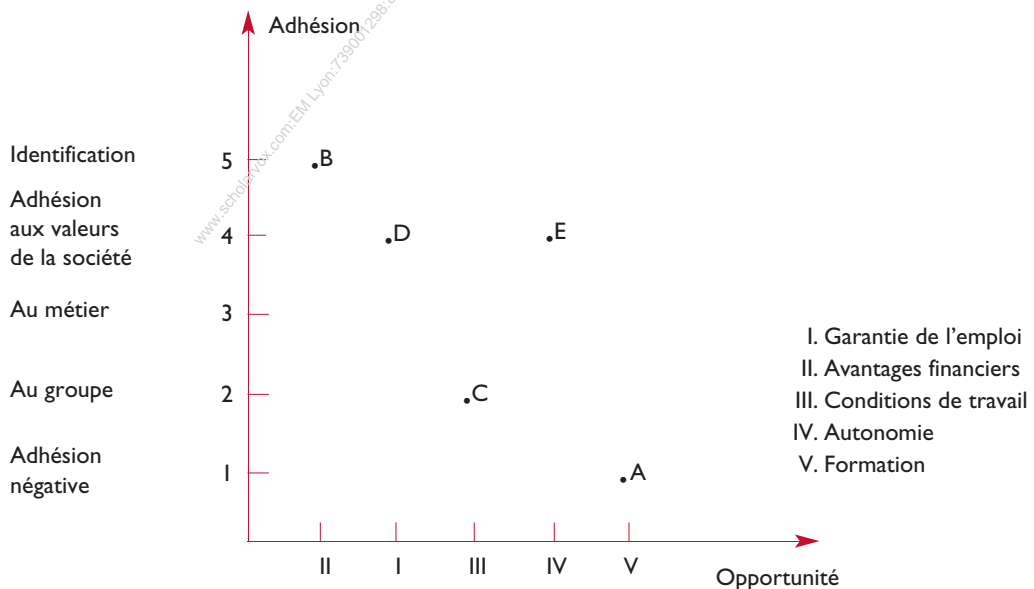
- Niveau le plus bas : garantie de l'emploi ; avantages financiers (rémunération) ;
- Niveau moyen : conditions de travail ; autonomie ;
- Niveau le plus élevé : formation donnée par la société.

Cette échelle n'est pas le simple effet des attentes des salariés mais une combinaison des attentes et de l'environnement dans lequel elles s'expriment.

La mise en relation de ces deux facteurs permet de caractériser des profils de salariés plus ou moins solidaires de l'entreprise.

3. La grille adhésion-opportunité

En croisant les deux dimensions précédemment définies, on construit une grille sur laquelle certaines positions sont caractéristiques du comportement typique de l'entreprise. Reprenons l'exemple décrit plus haut. Après avoir défini les échelles d'adhésion et d'opportunité, on construit la grille suivante.



Sur cette grille cinq profils typiques sont en évidence.

– **A (V, I)** : ce profil correspond à des jeunes diplômés ayant intégré la société parce qu'ils étaient convaincus qu'elle pouvait leur apporter une très bonne formation complémentaire en matière de gestion. La plupart d'entre eux démissionnaient après deux ans d'ancienneté, de rares exceptions passaient en position (IV, 3), (IV, 4) et faisaient carrière dans la société. La société souffrait de ce manque de diplômés de l'enseignement supérieur ayant une certaine ancienneté.

– **B (I, 5)** : c'est le profil des cadres qui ont fait toute leur carrière dans la société. Certains devenaient un poids pour l'entreprise car ils n'avaient pas su évoluer avec elle. Aucun ne pensait démissionner, sauf si une opportunité importante lui était offerte.

– **C (III, 2)**: ce profil est typique des cadres moyens ayant plus de cinq ans d'ancienneté qui avaient intégré cette société car elle leur permettait d'exercer leur métier avec de meilleures conditions de travail que dans des petites sociétés. Ils venaient donc de la position (II, 3).

Ces cadres avaient, pour la majorité, décidé de quitter la société pour pouvoir à nouveau exercer leur métier, dans le respect de certaines règles, chez un concurrent ou un fournisseur.

– **D (II, 4)**: c'est le profil des cadres supérieurs qui ont fait carrière dans l'entreprise. Venant d'une position (IV, 4) ils n'ont plus aujourd'hui la marge d'autonomie qu'ils estiment nécessaire pour assumer pleinement leur responsabilité. Ces cadres commencent à être démobilisés.

Ceux qui ont une vocation d'entrepreneur quitteront la société pour créer leur propre entreprise, les autres s'investiront dans des activités extérieures à la société.

– **E (IV, 4)**: ce profil caractérise les cadres leaders actuellement dans l'entreprise. Âgés d'une quarantaine d'années, ils s'investissent complètement dans leur travail, et ne sont absolument pas préoccupés par un souci de départ, mais plutôt par un désir de progresser dans la société.

Pour compléter l'exploitation de la grille, on validera ces « portraits types » en analysant les dossiers individuels de cadres ayant quitté la société.

Cette grille permet de porter un diagnostic sur la plus ou moins grande mobilisation de la population étudiée en évaluant l'importance de chacun des profils mis en évidence. L'ensemble de cette approche est qualitatif, l'évaluation n'aura donc aucune valeur scientifique mais plutôt un rôle d'indicateur.

De plus, cette grille est dynamique. On peut y observer des déplacements de population d'une position vers une autre, elle a donc aussi un rôle prédictif. Les deux apports de cette grille permettent à l'auditeur social de faire des recommandations à la direction.

L'audit du comportement de départ volontaire est relativement aisé sur une population de cadres et plus difficile sur une population d'ouvriers et d'employés.

Cet audit est principalement du niveau d'un audit stratégique. Il peut avoir un caractère d'audit d'efficacité lorsqu'une politique de recrutement et d'intégration du personnel a été définie. On vérifiera alors l'efficacité de la sélection des candidats, de l'accueil et de la formation des embauchés en étudiant les différences de comportement entre les nouveaux embauchés.

4. Stress et épuisement professionnel

Depuis une vingtaine d'années, les gestionnaires se sont intéressés aux situations de stress et aux comportements organisationnels dysfonctionnants, résultant d'un stress non surmonté. L'audit des départs inclut une analyse des situations de stress²⁹.

Selon une enquête TNS Sofres-Le Pèlerin, 78 % des actifs français associent le mot « stress » à leur travail. Le terme devance les mots « intérêt » (43 %), « corvée » (30 %), plaisir (20 %), ennui (19 %) ou souffrance (16 %) ³⁰.

Dans les années 2007-2013, la lutte contre le stress et l'ensemble des risques psycho-sociaux est devenue un enjeu de société. Dans un contexte de transformation, il faut conduire les changements nécessaires en prenant en compte leur impact humain. Lorsque l'organisation se transforme, il faut veiller à préserver la santé, la sécurité, le bien-être et le mieux-vivre de chacun. Les changements sont source de stress et de risques psycho-sociaux³¹. La DRH doit aider chaque manager à

29. J.-P. NEVEU, « Performance et épuisement professionnel », in *Performances et Ressources humaines*, op. cit.

30. *Courrier Cadres*, n° 11, septembre 2007, p. 99.

31. D. AUTISSIER, I. VANDANGEON, A. VAS, *Conduite du changement: concepts clés*, Dunod, 2010.

contribuer au bien-être de ses collaborateurs car bien-être et efficacité au travail sont étroitement liés. Le rapport Lachman³² a souligné l'importance du rôle des managers dans la prise en compte des risques humains dans tout processus de changement.

www.scholarvox.com-EM Lyon:739001298-88816327-41-92-96-213-1476063619

32. LATCHMAN, LAROSE PÉNICAUT, *Bien-être et efficacité au travail, rapport au Premier ministre*, CESE, 2010.

Troisième partie

Les rémunérations

Les stratégies et les pratiques des entreprises et des organisations en matière de rémunération ont connu un profond renouvellement depuis trente ans. Les modalités de rémunération se sont diversifiées. Les arbitrages se sont modifiés. Les composantes individuelles, variables, différées et non monétaires ont pris une importance accrue. La rétribution globale est devenue un ensemble complexe et cette complexité suscite un besoin de communication, de transparence et de cohérence.

La politique de rémunération est le reflet des orientations stratégiques et du système de management de l'entreprise. Elle contribue à la création de valeur si elle s'intègre dans la politique de ressources humaines et est en ligne avec la stratégie de l'entreprise. Réussir l'alignement stratégique des pratiques de rémunération est un défi permanent pour les responsables « Rémunérations et avantages sociaux » (les « Comp & Ben »).

La qualité des décisions relatives aux politiques de rémunération bénéficie des enseignements de la recherche. Elle repose sur l'intégration des résultats obtenus dans le cadre des travaux de recherche menés en France et dans le monde sur le thème des rémunérations. Les travaux sur la motivation, l'implication, l'engagement au travail avec les théories substantialistes des besoins et du contenu, les théories du processus centrées sur les pulsions, le renforcement et l'incitation, et la théorie de l'équité sont un apport irremplaçable. Les recherches actuelles, tant en France que dans les autres pays, alimentent les réflexions sur l'approche stratégique de la rémunération, au moment où la gestion des rémunérations est au cœur de la recherche de la compétitivité par les ressources humaines.

Les travaux de B. Sire¹, G. Donnadiou², Jean-François Amadiou³, Patrice Roussel⁴ et de l'ensemble des enseignants-chercheurs en rémunération sont particulièrement actuels et intéressants⁵. Depuis quelques années, les thèses portant sur les rémunérations se sont faites moins rares. On peut en particulier souligner les thèses de J. Soulié sur les rémunérations « cafétéria » (1997), de Leila Benrais sur l'équité (2001), de Rodolphe Colle (2007) sur la rémunération à la carte ou d'Amira Nourri (2010) sur la rémunération des dirigeants.

L'importance des rémunérations dans la valeur ajoutée des entreprises et dans le processus de création de valeur explique l'intérêt pour les audits des rémunérations⁶. Cette troisième partie aborde ces différents points.

Le chapitre 10 présente le cadre général de « la politique de rémunération ». Il retrace l'historique, du salaire à la rétribution globale, décrit le processus d'élaboration d'une politique de rémunération et les problèmes de la maîtrise de la masse salariale. Il s'inscrit dans l'approche « politique de rémunération, levier de performance »⁷.

Le chapitre 11 aborde la rémunération dans ses différentes composantes : le salaire de base, les autres éléments, les charges sociales et le paiement du salaire.

Le chapitre 12 traite de la détermination de la rémunération des salariés à travers la prise en compte de la qualification du poste, des compétences de la personne, de sa performance, des rémunérations du marché et de tout autre critère considéré comme pertinent dans le cadre des orientations de l'entreprise.

Le chapitre 13 est consacré à des éléments de la rémunération devenus stratégiques et présentant un caractère variable, collectif et souvent différé (intéressement, participation), à l'épargne salariale et à l'actionnariat.

Le chapitre 14 étudie l'apport de l'audit des rémunérations à la qualité du management de la rémunération.

1. B. SIRE, *Gestion stratégique de rémunérations*, Éditions Liaisons, 1993.

2. G. DONNADIEU, *Du salaire à la rétribution*, Éditions Liaisons, 1993.

3. J.-F. AMADIEU, *Le Management des salaires*, Economica, 1995.

4. P. ROUSSEL, *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Economica, 1996.

5. J.-M. PERETTI et P. ROUSSEL (sous la direction de), *Rémunérations : politiques et pratiques des années 2000*, Paris, Vuibert, 2000.

6. J. IGALENS, J.-M. PERETTI, *Audit des rémunérations*, Les Éditions d'Organisation, 1986.

7. B. SIRE, « Faire de la rémunération un levier de performance », in *Tous DRH*, op. cit., 2001.

La politique de rémunération

Sommaire :

- I. Du salaire à la rétribution globale
- II. Élaborer une politique de rémunération
- III. La maîtrise de la masse salariale

L'importance de la politique de rémunération dans l'entreprise tient au poids des frais de personnel dans la valeur ajoutée de l'entreprise et à l'influence de la rétribution sur la motivation, la fidélisation et les comportements des salariés et sur l'attractivité de l'entreprise dans un contexte de guerre des talents.

Les années 2000 ont apporté une consécration pour la fonction rémunération, les « Comp & Ben » (responsables des rémunérations et des avantages sociaux). Désormais, rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver, fidéliser les salariés performants, les compétences clés, les potentiels dont la contribution est indispensable à la réussite durable de l'entreprise. La rémunération est devenue une composante essentielle et reconnue de la stratégie Ressources humaines.

Les systèmes et les politiques de rémunération sont aujourd'hui l'objet de profondes transformations. Partie intégrante de la politique des ressources humaines, support indispensable à la stratégie de l'entreprise, instrument de création de valeur, ils sont un outil clé du succès de l'entreprise. Ils peuvent aussi être source de risques et, dans la crise, certaines pratiques ont été mises en cause.

Après avoir retracé l'évolution des politiques salariales (I) et présenté les grands arbitrages de l'élaboration d'une politique de rémunération (II), ce chapitre traite de la maîtrise de la masse salariale (III).

I. Du salaire à la rétribution globale

Tout au long des 60 dernières années, depuis que la loi du 11 février 1950 a établi la liberté des salaires, les pratiques salariales des entreprises françaises ont évolué pour s'adapter aux exigences d'un contexte renouvelé et en particulier aux transformations des caractéristiques et des attentes des salariés. Cette évolution est assez proche de celle constatée dans les autres pays européens et, avec un certain décalage dans le temps, par les pays extra-européens. La mondialisation accélère aujourd'hui la convergence des politiques et pratiques de rémunération.

A. Le salaire fixe et collectif

Les salariés des années 1950-1970 sont, dans leur grande majorité, faiblement qualifiés. Venus de la campagne (exode rural de l'après-guerre), du foyer (développement de l'emploi féminin) ou de l'étranger (immigration), ils occupent des postes peu différenciés dans un contexte d'organisation taylorienne. À l'époque, les OS (ouvriers spécialisés) sont largement majoritaires dans les usines. Leurs attentes à l'égard du travail à l'usine sont essentiellement alimentaires. Le salaire constitue un élément important de fidélisation dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Pour répondre aux attentes des salariés, les entreprises privilégient le salaire fixe et collectif. Il n'y a pas de demande de rémunération au mérite par les salariés et leurs représentants et sa mise en œuvre serait peu compatible avec l'organisation du travail. Les classifications donnent pour chaque poste un coefficient et les effectifs les plus nombreux sont concentrés sur les bas niveaux avec de faibles écarts de points. Pour fidéliser les salariés, les entreprises développent les primes d'ancienneté. Pour répondre à la soif de consommation, elles multiplient les heures supplémentaires. À l'époque, l'arbitrage entre revenu et temps libre est fait, de façon quasi unanime, en faveur du revenu qui apporte le confort à des catégories qui en étaient privées.

Les revendications syndicales portent sur les augmentations générales de salaire. La pression sociale, dans un contexte où le « grain à moudre » est abondant, favorise la croissance du pouvoir d'achat à travers l'octroi d'augmentations générales des salaires supérieures à l'inflation, des majorations avantageuses pour les heures supplémentaires et une indemnisation des contraintes et des mauvaises conditions de travail (primes de bruit, primes de chaleur...). Les seules parts individualisées sont la prime de rendement (dont les modalités de calcul et l'efficacité font déjà l'objet de débats et de critiques), la prime d'ancienneté et quelques suppléments familiaux.

Progressivement, la structure des effectifs et les aspirations des salariés changent. Les enfants du baby-boom arrivent sur le marché du travail dans les années 1960. Ils bénéficient déjà, grâce aux sacrifices de leurs parents, de certains éléments de confort. Ils ne souhaitent pas, selon le slogan de 1968, « perdre [sa] vie pour la gagner ». Le « collectif fixe » ne répond ni à la diversité croissante des postes de travail, ni à leur évolution rapide, ni aux attentes de personnalisation des salariés, qui aspirent à voir leur mérite pris en compte grâce à l'individualisation.

B. Les progrès de l'individualisation

Dans les années 1970, avec le passage d'une production de masse à une production devant répondre rapidement à une demande plus diversifiée, de nouvelles formes d'organisation du travail

apparaissent dans les grandes entreprises. Elles font appel à une main-d'œuvre plus qualifiée, plus polyvalente aussi. Et on assiste, parallèlement, à une évolution des attentes, notamment des jeunes chaque année plus nombreux. Dans le même temps, la crise économique consécutive au choc pétrolier de 1973 limite les marges d'accroissement des salaires.

Cependant, de 1974 à 1982, les politiques de rémunération des entreprises évoluent peu et sont de moins en moins adaptées au contexte. Les augmentations générales indexées sur l'inflation restent les modalités les plus pratiquées. Avec les effets cumulés de l'élévation de la qualification moyenne, de l'ancienneté moyenne et le maintien des augmentations générales, les frais salariaux dérapent.

Entre 1974 et 1982, le ratio $FP/VA \left(\frac{\text{Frais de personnel}}{\text{Valeur ajoutée}} \right)$ augmente de 10 points. Cette dérive

des coûts salariaux met en péril les capacités d'autofinancement des entreprises, sans répondre aux attentes d'individualisation des salariés. En 1983, la rigueur prônée par les pouvoirs publics impose le renouvellement des pratiques. La désindexation s'impose. Elle favorise le développement des enveloppes d'AI (augmentations individuelles).

Le pourcentage d'entreprises n'accordant que des augmentations générales diminue régulièrement. Il passe de 66 % en 1986 à 46 % en 1995¹, tandis que s'accroît la part des augmentations individualisées dans l'évolution totale des salaires, surtout des cadres.

C'est plus particulièrement le cas dans les grandes entreprises, non pas en raison d'un effet propre de la taille, mais du fait du poids des ingénieurs et des cadres dans leurs effectifs. L'individualisation des salaires, qu'elle vise une meilleure contribution au fonctionnement de l'équipe ou la réalisation d'objectifs fixés individuellement, est, en effet, plus répandue dans les entreprises ayant adopté de nouvelles formes d'organisation du travail, liées le plus souvent à l'introduction de nouvelles technologies². L'entreprise cherche à motiver les salariés. Elle doit également, au même titre que les perspectives de carrière qui peuvent leur être offertes, permettre de conserver les salariés jugés les plus performants. Lorsque les changements dans l'organisation du travail se traduisent par une diminution du nombre des échelons hiérarchiques, l'individualisation des hausses de salaire peut aussi être un substitut aux promotions, qui deviennent plus difficiles. C'est *a fortiori* le cas lorsque les entreprises réduisent leurs effectifs pour accroître leur productivité. Les entreprises tendent à privilégier des « formules mixtes » plutôt que l'individualisation pure³.

C. Les limites de l'individualisation

L'individualisation pose, dès la fin des années 1980, trois problèmes.

1. La qualité des outils d'appréciation du mérite

Les instruments d'évaluation permettant d'asseoir des décisions d'augmentation sont souvent peu fiables, mal acceptés par les salariés et par les décideurs. En l'absence d'outils incontestables pour étayer des décisions sélectives, les responsables « saupoudrent ». Faute de mesurer convenablement « le mérite », le décideur n'individualise que très modérément les rémunérations. « Semeuse » et « toumante » sont deux dérives fréquentes.

1. M. PERBEN, « Des augmentations de salaire plus élevées et plus individualisées », in *Premières Synthèses*, n° 33, août 1996.

2. T. COUTROT, « Négociation et innovation salariale dans les entreprises », in *Premières Synthèses*, n° 57, juillet 1994.

3. DARES, « Les pratiques salariales des entreprises », n° 2007-37, septembre 2007.

2. La montée de l'individualisme

Le développement de comportements individualistes peut réduire la coopération et induire la perte de la dimension collective de la contribution et de la performance. Ces évolutions apparaissent dangereuses à long terme. L'entreprise peut craindre une perte du sentiment d'appartenance et une moindre mobilisation pour les projets communs.

3. L'irréversibilité des augmentations

Les décisions d'augmentations individuelles font progresser le salaire fixe de façon irréversible. En période de faible inflation, les corrections ultérieures sont limitées. Le salarié reconnu performant est augmenté puis plafonne lorsque, après quelques mesures d'AI, il se rapproche du haut de la fourchette de salaire de son niveau de rémunération. Par ailleurs, le salarié qui a cessé d'être performant conserve durablement le bénéfice de ses performances passées. Les inégalités peuvent alors engendrer un sentiment de non-équité.

Les entreprises ont recherché une solution à ces trois problèmes dans le développement de composantes variables, collectives et individuelles.

D. La montée du variable

Dans les années de reprise économique, de 1986 à 1990, la situation financière des entreprises s'améliore fortement. Le ratio FP/VA poursuit sa baisse, initiée en 1983, et retrouve progressivement son niveau des années 1960. Dans un contexte de croissance, les entreprises sont devenues plus prudentes et n'augmentent que modérément les salaires fixes. Elles préfèrent des compléments de rémunération réversibles. Le variable collectif se développe. Les sommes distribuées au titre de la participation instituée en 1967 augmentent mécaniquement avec le progrès des résultats financiers des entreprises. Dès 1987, la formule de l'intéressement semble répondre au souhait d'une rémunération variable et collective, réversible et renforçant le sentiment d'appartenance.

1. Le variable collectif : l'intéressement

L'intéressement aux résultats de l'entreprise ou au développement de la productivité des salariés, institué par l'ordonnance de 1959, connaît un réel développement avec l'ordonnance de 1986, qui en assouplit le dispositif. En 1992, 44 % des établissements relevant d'entreprises de plus de 50 salariés étaient couverts par un accord d'intéressement et 21 % de l'ensemble des établissements avaient versé à leurs salariés des primes liées aux performances globales de l'entreprise. « Plus qu'à l'accompagnement de changements dans l'organisation du travail, cet instrument de rémunération, dans les grandes entreprises, répond en priorité au besoin d'intégrer les salariés dans leur collectif de travail », note Coutrot. L'intéressement permet également à l'entreprise de minimiser ses coûts salariaux par l'exonération de cotisations sociales dont bénéficient les sommes distribuées. Il peut parfois se substituer à des hausses de salaire.

Pour que l'intéressement joue pleinement ce rôle de complément ou de substitut aux hausses salariales, il est nécessaire que la conjoncture permette aux entreprises de dégager des résultats financiers positifs. Après les années fastes, la crise de 1991-1994 réduit les montants de l'intéressement. C'est pourquoi, après avoir été multiplié par cinq, le nombre d'accords diminue de 1990 à

1993, tandis que s'accroît le pourcentage de salariés couverts par un accord qui ne reçoivent aucune prime.

2. Le variable individuel : les bonus

Pour ne pas pénaliser les meilleurs lorsque le montant de l'intéressement diminue, les entreprises ont choisi de compenser pour eux la baisse du variable collectif par la distribution d'un variable individuel. Ce variable individuel corrige l'une des limites du variable collectif. En effet, l'intéressement a un caractère non sélectif. Il bénéficie indifféremment aux salariés performants (les piliers) et non performants (les branches mortes). L'absence d'individualisation limite son intérêt comme outil de motivation et de stimulation.

Pour récompenser les meilleurs, les entreprises mettent en œuvre du « variable individuel » sous forme de bonus et de primes exceptionnelles. L'aléatoire individuel progresse à partir de 1992 et devient une composante incontournable de la rémunération globale.

E. Les limites du variable

Les vingt-cinq dernières années (1987-2012) sont marquées par l'accroissement de la part variable de la rémunération.

1. Les risques du variable

Cette montée du variable soulève le problème de la sécurité pour le salarié. La croissance de la consommation accompagne celle des revenus. En cas de baisse du revenu, il y a un effet de cliquet et la consommation ne s'ajuste qu'avec difficulté. Il peut donc être dangereux de consommer en fonction d'un revenu susceptible de baisser. Une baisse du variable pose des problèmes.

La diminution du variable collectif n'est pas facilement acceptée. Lors du retournement conjoncturel de 1991, la baisse des versements d'intéressement au titre de 1991 a entraîné des conflits en 1992. La réversibilité du salaire variable pose un problème à certains niveaux de rémunération.

Justifier la diminution du variable individuel est également délicat. Un sentiment de sous-équité peut apparaître lorsque la transparence des règles n'est pas suffisante.

2. La remise en cause des bonus

La culture du bonus, notamment dans le secteur financier, a montré ses limites lors de la crise 2008-2012. Sous la pression de l'opinion publique et des pouvoirs publics, des limites ont été recherchées dans trois directions : développement de la partie différée (l'intégralité du bonus n'est perçue qu'au bout d'une période de plusieurs années), apparition de malus (la partie différée du bonus peut être supprimée si les résultats du salarié se dégradent), réduction du paiement en cash (le paiement du bonus est en actions de l'entreprise, bloquées plusieurs années). Il s'agit de réduire les risques d'une rémunération centrée sur le résultat immédiat.

Pour limiter l'insécurité du variable, différer son versement apparaît souhaitable. Aussi une part importante de la partie variable peut-elle être rendue non disponible sous la forme d'épargne salariale.

F. La croissance de l'épargne salariale

La loi a créé une première forme d'épargne salariale obligatoire dès 1967, avec la participation. Cet élément variable de la rémunération avait un caractère différé du fait du blocage des fonds pendant cinq ans.

Les années 1993-2012 ont connu une forte progression de l'épargne salariale avec le développement des plans d'épargne entreprise, les abondements pour ceux qui bloquent leur intéressement ou leurs primes, et la croissance de l'actionnariat salarié.

La constitution d'un patrimoine dans l'entreprise intéresse les salariés inquiets de leurs perspectives de retraite. L'ensemble des dispositifs d'épargne salariale connaît un succès croissant. Une épargne salariale de 94,6 milliards d'euros est constituée au 31 décembre 2012 dans les 260 000 entreprises⁴ qui ont mis en place un plan épargne entreprise (PEE).

G. De la rémunération à la rétribution

Progressivement, la rémunération a évolué du salaire fixe, collectif, immédiat à une rémunération globale englobant une grande variété de composantes collectives et individuelles, fixes et variables, immédiates et différées, monétaires et non monétaires.

Dans les années 2000, les ANM (avantages non monétaires) et les signes de reconnaissance se développent dans le cadre de politiques de rétribution globale. Tous les éléments de reconnaissance sont pris en compte dans le cadre d'une approche de la rétribution combinant rémunération et reconnaissance.

1. Le « hors-salaire »

Deux avantages du « hors-salaire » sont mis en avant par les entreprises :

- Tout d'abord, certains bénéficient d'exonérations fiscales et sociales. Ils permettent donc d'accroître le pouvoir d'achat du salarié davantage que par du salaire pour un même budget. Les avantages en nature versés en « contrepartie ou à l'occasion du travail » sont certes soumis à cotisations et contributions sociales, mais des tolérances existent précisées par des circulaires de l'ACOSS (agence centrale des organismes de sécurité sociale). Ainsi, les cadeaux doivent être d'une valeur totale sur l'année et par salarié inférieure au seuil de 5 % du plafond mensuel de la sécurité sociale, soit 154 € en 2013. Des cadeaux peuvent également être accordés pour divers événements (mariage, naissance, Noël, rentrée scolaire...) – dans cette limite pour chaque événement – si l'utilisation du cadeau est en lien avec l'événement pour lequel il est attribué. Enfin les Chèques-lire, Chèques-disques et Chèques-culture sont considérés comme une modalité particulière de prise en charge d'une activité culturelle et exonérés.
- Ces avantages permettent de personnaliser la rétribution en prenant en compte la diversité des attentes et des contributions individuelles. C'est le cas pour les avantages non monétaires attribués discrétionnairement à certains salariés. Ils sont donc des signes de reconnaissance attribués dans le cadre du système de reconnaissance de l'organisation. Ils peuvent également élargir les espaces de choix offerts au salarié.

4. AFG, « Épargne salariale au 31 décembre 2012 » (site www.afg.asso.fr).

2. Trente ans d'évolution

L'évolution des politiques de rémunération s'effectue dans le sens d'une plus grande sophistication. La complexité s'accroît. Les systèmes de rémunération s'ajustent à la variété des situations, des populations et des cultures. Ils favorisent l'alignement stratégique.

Ainsi, les années 1983-2012 ont été marquées par un profond renouvellement des politiques et des pratiques de rémunération et de nombreuses innovations⁵.

ANNÉES 1983 À 2012

- Développement de l'individualisation
- Développement de la partie réversible
- Développement de la partie différée
- Développement des avantages non monétaires
- Développement des systèmes de reconnaissance
- Développement des possibilités de choix
- Approche globale

II. Élaborer une politique de rémunération

Il existe une panoplie importante de formes de rémunération. Ces diverses formes doivent être agencées de telle manière qu'elles se complètent harmonieusement en évitant les doubles emplois, sources de coûts excessifs, et les incohérences.

Avec la diversification des formes de rémunération, il s'agit non pas d'accumuler mais bien de combiner ces différents éléments de façon cohérente et optimale au travers d'une réelle politique de rémunération globale.

Dans cette optique, il convient de procéder en trois étapes :

- identifier et classer les principales composantes de la rémunération ;
- identifier les principaux arbitrages d'une politique de rémunération ;
- définir et utiliser les critères pertinents pour effectuer des choix des éléments d'une politique de rémunération globale adaptée à l'entreprise et à son contexte.

A. Les composantes de la rémunération globale

L'inventaire des éléments qui composent la rémunération globale est mené dans le chapitre II.1. Les critères permettant de classer ces éléments sont nombreux. Ainsi, le tableau ci-après croise deux critères (variabilité et individualisation) et classe quelques composantes.

5. J.-P. MAGOT, J.-M. PERETTI, *Les rémunérations*, Vuibert, 2012.

Critère	Fixe	Variable
Collectif	Augmentation générale Complémentaire maladie	Intéressement Participation
Individuel	Augmentation individuelle Prime d'ancienneté	Prime individuelle Bonus Stimulation

Gérard Donnadiou a proposé une mise en perspective, sous la forme d'une pyramide des rémunérations, des différentes formes de rémunération (directe et différée, individuelle et collective, monétaire et en nature...). Dans cette pyramide (présentée page suivante), on trouve quatre strates, allant progressivement du plus visible au moins visible⁶.

Toute politique efficace de rémunération reposera donc de plus en plus sur une combinaison judicieuse des divers outils utilisables :

- salaire annuel de base qui constitue la part fixe et la garantie de la rémunération ;
- bonus ou rémunération variable aléatoire et à risque ;
- partage des profits ;
- périphériques sélectifs et statutaires.

Il s'agit de mettre en place la combinaison qui se montrera la mieux adaptée à la stratégie financière, technique et commerciale de l'entreprise, à sa culture interne et à son mode de management, ainsi qu'aux besoins et aux attentes de ses salariés.

Selon la nature des arbitrages à opérer, on retiendra un critère de classement ou un autre.

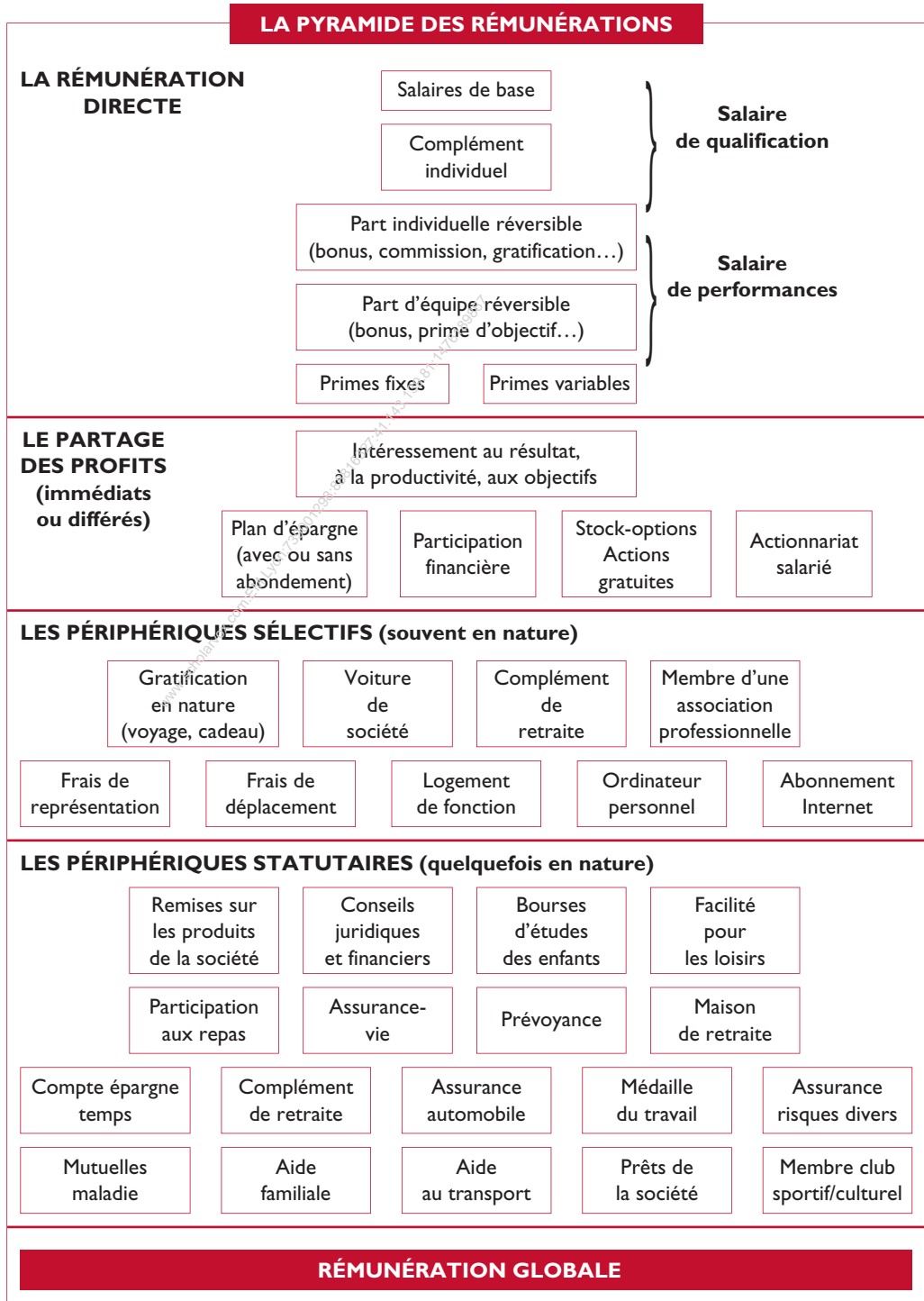
B. Les grands arbitrages

Depuis vingt-cinq ans, dans le cadre de la rémunération globale, les arbitrages se sont progressivement modifiés :

- l'arbitrage entre rémunération collective et rémunération personnalisée accorde une part croissante à la dimension individuelle ;
- l'arbitrage entre rémunération fixe et rémunération variable privilégie davantage la partie aléatoire, réversible ;
- l'arbitrage entre rémunération immédiate et rémunération différée favorise progressivement la part à moyen et à long terme ;
- l'arbitrage entre éléments de rémunération imposés et éléments choisis ouvre des espaces de choix accrus par le salarié ;
- l'arbitrage entre rémunération monétaire et rémunération non monétaire (hors salaire, avantages en nature).

La politique de rémunération dans l'entreprise doit être cohérente avec les objectifs stratégiques, les performances attendues et les résultats économiques.

6. G. DONNADIEU, *Du salaire à la rétribution*, 3^e édition, Éditions Liaisons, 1997.



Source : D'après DONNADIEU G., *Du salaire à la rétribution*, 1997.

Aujourd'hui, l'environnement poursuit ses évolutions, nécessitant de nouvelles orientations politiques.

La première modification est relative à la compétitivité par les coûts, dans un contexte de croissance cahoteuse. Face à cette situation, rendre les coûts variables constitue l'une des premières réponses. L'augmentation des parties variables, tant en pourcentage qu'en nombre de salariés concernés, permet un ajustement rapide aux contingences externes.

La deuxième modification concerne la compétitivité par la qualité. Il s'agit, pour l'entreprise, de « mobiliser » les salariés sur des objectifs clés. Le développement des augmentations salariales individuelles est l'une des solutions mises en place par les entreprises : chaque salarié, à son niveau, contribue à la réussite de l'entreprise.

Mais le fait d'aligner les acteurs de l'entreprise sur une stratégie commune ne suffit pas, dès lors que cette stratégie n'est pas le reflet des souhaits des actionnaires. L'emprise de plus en plus grande des acteurs financiers sur les entreprises constitue la troisième modification. Le *corporate governance* se manifeste par le succès des plans de stock-options, de distribution d'actions gratuites et par le développement de l'actionnariat salarié.

Une grande part de la rémunération des cadres et des dirigeants devient de fait une rémunération différée, fonction de la rémunération des actionnaires, ce qui n'est pas sans risques.

En résumé, variabilisation, mobilisation des ressources et *corporate governance* conditionnent les nouvelles structures de rémunération. Plutôt que sur le montant, c'est à présent dans la forme, par l'utilisation conjointe d'un mix fixe/variable et d'un mix immédiat/différé, que se fait la différence.

Dans les années 2010, les salariés accordent une importance croissante à la QVT (qualité de la vie au travail) et la rétribution intègre la dimension « bien-être ».

C. Le choix des éléments

Les politiques de rémunération globale utilisent des formes de rémunération différentes quant à leur caractère obligatoire ou facultatif, collectif ou individuel, fixe ou variable, immédiat ou différé.

La sélection des formes de rémunération qui constituent la rémunération globale de ses salariés doit permettre à l'entreprise d'évaluer ce qu'elle verse en tout à chaque bénéficiaire, d'apprécier l'impact de ses rémunérations complémentaires sur la compétitivité de sa politique et de communiquer aux intéressés la valeur des rémunérations non monétaires ou différées dont ils bénéficient.

Cela implique l'utilisation d'une grille d'analyse stratégique.

1. La grille d'analyse stratégique

Une fois les éléments identifiés, il est important de déterminer des critères de choix. La grille ci-après repose sur les quinze critères qui sont le plus fréquemment utilisés. Aujourd'hui, trois critères apparaissent également importants :

- l'impact sur le niveau de risque (le système des bonus illimité a entraîné des comportements dangereux) ;
- l'attractivité (capacité à attirer les talents) ;
- fidélisation (capacité à retenir les talents).

La grille est ici appliquée à quelques éléments de la rémunération différée. Dix modalités sont examinées avec cette grille.

Grille d'analyse stratégique

	Légalité	Flexibilité	Motivation par les revenus	Acceptabilité par les salariés	Sécurité (garantie de revenus pour les salariés)	Réversibilité	Simplicité (communication)	Impact sur le sentiment d'appartenance	Simplicité (mise en œuvre)	Impact sur le climat social	Acceptabilité par les partenaires sociaux	Efficacité fiscale	Efficacité sociale	Sécurité (constitution d'un patrimoine)	Sélectivité Possibilité choix/ individualisation
Participation aux résultats	+	+	+?	+	-	+	+	=	+	+	=	+	+	+	-
Abonnement au PEE	+	+	=	+	-	+	-	=	+	?	?	+	+	+	+
Prise en charge des coûts de fonctionnement du PEE	+	-	=	+	-	-	=	+	+	?	?	+	+	+	+
Heures supplémentaires	+	+	+	+	-	+	+	=	+	?	=	+	+		+
Régime de retraite à prestations définies	+	-	?	+	+	-	-	=	+	?	+	+	?		?
Indemnité de fin de carrière	+	+	?	+	-	+	+	=	+	=	+	+	?		?
Distribution d'actions	+	+	+	+	-	?	?	+	=	=	=	+	+	?	+
Intéressement	+	+	+	?	-	+	?	+	?	?	?	?	+	?	-
Régime de prévoyance	+	+	?	+	+	-	?	=	+?	=	+	+?	?	+	- ou +
Régime individuel de retraite sur complémentaire	+	+	-?	+	+	?	?	=	+	=	?	-	?	+	+

Pour chaque critère, l'élément est considéré comme :

- ayant un impact favorable, positif (+) ;
- ayant un impact neutre ou pas d'impact (=) ;
- ayant un impact défavorable, négatif (-) ;
- ayant un impact variable selon les modalités (?).

Ainsi, l'intéressement est légal (prévu par une loi), flexible (variable en fonction des paramètres retenus), motivant (il lie une partie de la rémunération aux résultats obtenus par l'entreprise), réversible (l'accord est signé pour trois ans, le montant est aléatoire et lié aux paramètres retenus), il développe le sentiment d'appartenance (l'intéressement concerne tous les salariés d'une unité et les associe aux résultats), il est efficace socialement (exonération de charges sociales). En revanche, l'intéressement n'apporte pas de sécurité pour le salarié (garantie de revenus pour les salariés) et ne permet pas l'individualisation ni le choix du bénéficiaire. Enfin, sur certains critères, l'examen des modalités retenues permet seul d'utiliser la grille des critères. L'acceptabilité accordée par les salariés et par les partenaires sociaux dépend du contexte et de la communication (elle est généralement bonne). L'impact sur le climat social, la simplicité, la facilité à communiquer et la simplicité de mise en œuvre varie selon la formule retenue. L'efficacité fiscale et la constitution du patrimoine sont liées au versement de l'intéressement sur un PEE.

Une politique de rémunération globale comporte un dosage équilibré, adapté aux spécificités de l'entreprise, de composantes permettant de répondre aux divers critères.

2. Le choix et la pondération des critères

Les critères retenus sont souvent nombreux. Certains ont généralement un poids déterminant pour faire un premier tri. Ainsi, les modalités dont la légalité est douteuse (ce qui est souvent le cas dans des domaines où la jurisprudence évolue et où les contentieux sont nombreux) sont rapidement éliminées. De même, les modalités à coût élevé et à efficacité réduite sur le plan fiscal et social. Certaines entreprises hésitent lorsque l'acceptabilité apparaît faible au niveau des salariés ou des syndicats...

Le choix des critères pertinents doit refléter les orientations stratégiques et les valeurs de l'entreprise.

L'utilisation de ces grilles implique une bonne connaissance du cadre réglementaire, mais aussi, pour certains critères, les résultats des recherches académiques qui permettent de valider des hypothèses à forts enjeux managériaux.

3. L'apport de la recherche

De nombreuses études et recherches ont permis de préciser la liaison rémunération-comportements individuels.

Pour être efficace, une politique de rémunération doit effectivement influencer les perceptions et les convictions des salariés de manière à susciter les comportements souhaités. L'entreprise doit clairement poser les principes de base qui animent la politique salariale. Ils doivent être clairement et fréquemment affirmés. Pour Bruno Sire, l'entreprise doit avoir une position claire tant par rapport à l'équité interne et externe que par rapport à la performance⁷. Elle doit s'interroger sur la façon dont la rémunération influence la motivation et la fidélisation des salariés.

L'entreprise peut s'appuyer sur les modèles de motivation. Les recherches dans ce domaine relèvent de quatre familles : théories du contenu (Maslow, Alderfer, Herzberg), théories du processus (Adams, Wroom, Lawler), théories de la fixation des objectifs (Locke, Pinter, Kaplan) et théories du renforcement⁸.

7. B. SIRE, *La Gestion stratégique des rémunérations*, Éditions Liaisons, 1993.

8. P. ROUSSEL, *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Economica, 1996.

Dans le cas de la rémunération au mérite, les apports de la théorie de l'équité sont particulièrement utiles. Les travaux de Greenberg sur le concept d'équité organisationnelle, au début des années 1990, ont donné un nouvel écho à la théorie développée par Adams dans les années 1960⁹.

Le tableau ci-après illustre l'influence des comparaisons sur les comportements telle qu'elle a été identifiée par les travaux des années 60. Depuis, de nouveaux travaux ont enrichi la connaissance des relations.

Tableau 10.1. Équité, performance, motivation et fidélisation

		Comparaisons externes	
		Satisfait	Non satisfait
Comparaisons internes	Satisfait	<ul style="list-style-type: none"> – Turnover bas – Absentéisme bas – Peu de plaintes 	<ul style="list-style-type: none"> – Turnover élevé – Absentéisme élevé – Plaintes (niveau général des rémunérations)
	Non satisfait	<ul style="list-style-type: none"> – Haut niveau d'activité syndicale – Beaucoup de plaintes sur l'inégalité du système 	<ul style="list-style-type: none"> – Turnover élevé – Absentéisme élevé – Beaucoup de plaintes – Activité syndicale forte

Source : PORTER et al., 1975, p. 345¹⁰.

Selon Adams, chaque salarié mémorise un ratio correspondant à la comparaison entre l'évaluation de ses contributions à son organisation (contribution) et celle des avantages qu'il retire de son emploi (rétribution).

$$\text{ratio d'équité} = \frac{\text{rétribution}}{\text{contribution}}$$

Le salarié poursuit ce processus de comparaison en évaluant le ratio d'équité d'autres personnes choisies comme points de repère. En comparant son ratio d'équité avec celui (ou ceux) d'autres salariés, le salarié éprouve un sentiment d'équité (ratios égaux), de sous-équité (son ratio est inférieur au référentiel) ou de sur-équité (ratio supérieur). Le salarié agit pour établir l'équité. Ainsi, un salarié A qui estime son ratio inférieur à celui de B peut agir sur quatre variables. Il peut accroître sa rétribution (rétributions pirates), diminuer sa contribution, diminuer la rétribution de B (dénigrement) ou accroître la contribution de B (« peaux de banane »...) ¹¹.

Les recherches récentes sur l'individualisation des rémunérations et la rémunération des compétences menées sous la direction de P. Roussel et B. Sire ou sur la « rémunération à la carte » ont des enjeux managériaux forts.

Les différents travaux montrent l'influence d'un système de rémunération sur les comportements et soulignent l'importance qu'il faut attacher à la recherche d'un système adapté aux objectifs et aux spécificités de l'entreprise.

9. J. GREENBERG, « Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow », in *Journal of Management*, vol. 16, n° 2, 1990, pp. 399-432.

10. L. PORTER et al., *Behavior/Organizations*, McGraw-Hill, New York, 1975.

11. J.-M. PERETTI, *Les Clés de l'équité dans l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation, 2004.

4. Les politiques de rétribution face à la crise

La crise a modifié profondément l'évolution de plusieurs composantes de la rémunération. Les éléments fixes de rémunération ont connu un gel ou une augmentation ralentie, justifiés par la diminution de l'inflation d'une part et la mauvaise conjoncture d'autre part. La diminution du salaire fixe au profit d'une part variable a été parfois mise en œuvre (IBM par exemple). Les enveloppes pour les augmentations individuelles ont fréquemment été revues à la baisse. Elles ne permettent souvent pas de faire échapper au gel les meilleurs éléments et de reconnaître leur contribution.

Les perspectives des éléments variables sont également sombres pour les éléments collectifs comme pour les éléments individualisés. Pour le variable collectif, participation et intéressement, les sommes versées sont en baisse dans une majorité d'entreprises du fait de bénéfices moindres. De plus, le mode de calcul de la participation prenant en compte un taux fixe de rémunération des capitaux propres (5%), la baisse des montants distribués est proportionnellement plus forte que celle des bénéfices (et souvent des dividendes distribués) pouvant entraîner un sentiment d'iniquité. De plus les PEE (plans d'épargne entreprise) investis en actions affichent, pour la première fois, des moins values importantes. Dans les entreprises qui ont développé l'actionnariat salarié et ont vu leur cours de bourse chuter, la confiance de leurs salariés actionnaires apparaît mal récompensée.

Pour le variable individuel, bonus et primes exceptionnelles, la remise en cause est double. D'une part, dans une conjoncture de crise, les montants, quels que soient les indicateurs et modalités de calculs, sont en baisse souvent sensible. D'autre part, la notion même de bonus est critiquée. La culture du bonus est considérée comme l'une des causes de la crise actuelle. Les entreprises ressentent la nécessité de plafonner leur montant, de justifier les modes de calcul, de répartir leur perception dans le temps avec des clauses suspensives sous la pression des parties prenantes.

Dans ce contexte, les entreprises doivent veiller tout particulièrement à garantir l'équité. En effet, lorsque des sacrifices sont imposés par la situation économique, la sensibilité de tous salariés est très forte sur la répartition des efforts. Les remous provoqués par le niveau de rémunération de certains dirigeants montrent qu'en période de crise, les dirigeants doivent adresser des signes forts : diminution de leur train de vie, réduction des salaires fixes (qui ont connu depuis dix ans des hausses que les salariés n'ont pas comprises et qui, lors de l'apparition de mauvais résultats leur paraissent d'autant plus injustifiées), abandon des primes, bonus... Dans un souci d'équité, elles peuvent distribuer à tous les salariés des actions gratuites lorsque leur cours est au plus bas. Ceci garantit le partage des profits lors de la prochaine reprise. Améliorer les accords d'intéressement pour mobiliser les salariés sur les facteurs clés de relance et d'innovation permet de recréer une dynamique de reprise. Utiliser le temps de sous-activité pour former les salariés, développer les talents, faire utiliser les heures de DIF accumulées, plutôt que de réduire le pouvoir d'achat par le recours au chômage partiel. Enfin les entreprises doivent revoir leur système de reconnaissance afin de rééquilibrer le couple « rémunération/reconnaissance » qui compose la rétribution.

Pendant la crise, les salaires ont ralenti en lien avec la baisse de l'activité et la montée du chômage. Le ralentissement du salaire moyen par tête (+ 1,3% en 2009 après + 2,6% en 2008) a été plus prononcé que celui du salaire mensuel de base (respectivement + 2,2% après + 3%). Au total, la masse salariale dans les branches principalement marchandes non agricoles a reculé en 2009 (- 1,2%), la baisse de l'emploi salarié (- 2,4%) ayant été plus forte que la hausse du salaire horaire (+ 1,3%), tandis que le nombre d'heures par tête aurait été à peu près stable. Au demeurant, ce recul a été moins important que celui de la valeur ajoutée, en lien notamment avec l'ajustement

retardé et limité de l'emploi à l'activité, de sorte que la part des salaires dans la valeur ajoutée a progressé¹².

5. Tendances actuelles

Les tendances des principaux arbitrages d'une politique de rémunération étaient, ces dernières années, en faveur de plus d'individuel, plus de variable, et en particulier plus de variable individuel, plus de différé et plus de « hors-salaire ». Le contexte actuel conduit les DRH et les C&B (*Compensation & Benefits*) à les remettre en cause en particulier sur trois points :

Les effets de l'individualisation des rémunérations mis en cause

L'individualisation des rémunérations, et notamment de sa partie variable, apparaît comme l'un des facteurs de la crise financière. On souligne que l'individualisation a favorisé des comportements à risques qui ont contribué à la crise. On reproche également à l'individualisation d'avoir accru le niveau de stress et de risques psycho-sociaux et contribué ainsi au mal-être ressenti dans de nombreuses organisations. Enfin, l'individualisation a réduit les comportements de coopération et de solidarité au détriment de la performance globale.

De nouveaux critères d'individualisation ?

L'individualisation devrait conserver une place importante, mais il apparaît nécessaire de revoir les critères. La tendance pour les décisions individuelles est d'intégrer de nouveaux critères au-delà de la simple performance individuelle de l'année. Au-delà des résultats individuels, les entreprises souhaitent prendre en compte la contribution aux résultats de l'équipe et les comportements de coopération. Ce critère est cependant considéré par les managers comme délicats à évaluer.

Les critères de RS (responsabilité sociétale) sont également intégrés lorsqu'il est possible de mesurer l'impact des actions du salarié, d'identifier des efforts (éco-gestes, par exemple) ou d'encourager des initiatives dans les domaines sociaux (par exemple, l'intégration d'une personne en situation d'handicap dans l'équipe ou l'accompagnement d'un apprenti), sociétaux (initiative au service de la communauté) ou environnementaux (réduction de l'empreinte carbone). Ces critères sociétaux pèsent à hauteur de 30 à 33 % dans la détermination du variable individuel des managers et dirigeants dans certaines entreprises.

Exemple

Chez Areva, les indicateurs retenus en matière de rémunération variable renvoient souvent à des préoccupations sociales, sociétales et environnementales. L'entreprise se veut exemplaire en matière environnementale et prend en compte dans le calcul de l'intéressement le suivi et le contrôle de l'impact de l'activité sur l'environnement, les dépenses en matière d'électricité, d'eau, de papier, l'analyse et le suivi des rejets, etc. (*Personnel*, dossier spécial « Rémunération : nouvelles donnes », n° 536, janvier 2013, p. 83).

12. J. BARTAJI, « Impact de la crise sur l'emploi et les salaires », *Trésor*, n° 83, janvier 2011.

Un variable généralisé, mais plafonné et parfois différé

La maîtrise de la masse salariale est une priorité en période de faible croissance. Elle repose souvent sur la limitation des rémunérations fixes au profit du variable individuel et collectif. Les accords d'intéressement ont poursuivi leur progression avec l'apparition de critères nouveaux et notamment des « critères verts ». Cependant, dès 2013, le variable collectif (participation et intéressement) peut être victime de l'explosion du forfait social, passé à 20 % en juillet 2012. Des entreprises peuvent revoir à la baisse les dispositions de leurs accords d'intéressement. Elles souhaitent alors compenser cette diminution en développant les primes variables pour les plus performants de leurs salariés. On observe une généralisation d'une part variable individuelle du salaire avec une part moindre des résultats individuels à court terme parmi les critères d'individualisation des primes.

La part du variable individuel a cru, depuis deux décennies, avec le niveau de responsabilité et elle a parfois dépassé la part fixe. La tendance qui se dessine est une limitation de la part variable à 10 à 15 % pour les non-cadres, à 15 à 20 % pour les cadres, 20 à 40 % pour les cadres supérieurs et jusqu'à 70 à 80 % pour les dirigeants. Lorsque la part variable est élevée, son versement peut être partiellement différé et soumis à des conditions de maintien des résultats.

La poussée du « hors-salaire »

Les entreprises entendent développer le « hors-salaire », c'est-à-dire tous les éléments non monétaires de la rétribution. Elles utilisent toutes les possibilités d'exonérations fiscales et sociales dans le cadre de la réglementation. Elles communiqueront davantage sur ces éléments avec l'extension des BSI (bilans ou bulletin sociaux individuels). Elles complètent le système de rémunération par un système de reconnaissance mieux construit.

Les contraintes sont aujourd'hui fortes et ce sont les entreprises qui innoveront dans leurs politiques et pratiques de rétribution globale, en ligne avec leur stratégie, qui auront la meilleure performance.

III. La maîtrise de la masse salariale

L'importance de la masse salariale dans la valeur ajoutée des entreprises est aujourd'hui très grande. Une période où son poids n'a cessé de croître (1974-1982) a été suivie d'une période de réduction à des niveaux plus compatibles avec les besoins de financement (1983-2012). En vingt-cinq ans, le ratio frais de personnel sur valeur ajoutée a baissé de 10 %. Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées en permanence à des risques de dérapage et sont soucieuses d'avoir un ratio inférieur à celui de leurs principaux concurrents nationaux ou étrangers.

A. Les facteurs d'évolution de la masse salariale

Il est donc essentiel de comprendre les mécanismes d'évolution de la masse salariale et d'en expliquer toutes les variations. Dans ce domaine, l'audit constitue un atout précieux. Il est également indispensable d'anticiper les variations grâce à la simulation des impacts des décisions envisagées et des évolutions naturelles. Les outils informatiques le permettent.

Les facteurs d'évolution de la masse salariale sont multiples. Les variations sont le fruit de décisions prises dans l'entreprise, présentes ou passées, et de contraintes externes.

Les décisions clés relèvent de la politique d'emploi et de la politique de rémunération.

Les entreprises recherchent la « flexibilité », maître mot de la gestion des ressources humaines. La flexibilité de la masse salariale est aujourd'hui souvent obtenue par les décisions relatives à l'emploi. Il apparaît souhaitable de fonder cette flexibilité sur les décisions relatives aux rémunérations.

1. L'emploi

L'évolution de la masse salariale reflète les décisions prises dans le cadre de la politique d'emploi ainsi que les diverses contraintes subies dans ce domaine.

Les principales décisions ayant un impact sur la masse salariale concernent :

- les mouvements (nombre et niveau des recrutements, nombre et niveau des départs négociés ou imposés) ;
- les promotions ;
- l'utilisation de formules d'emploi spécifiques permettant une certaine flexibilité (CDD, travail temporaire, travail intermittent, modulation des horaires, heures supplémentaires...).

Ces décisions se traduisent par des effets d'effectif, de structure et de noria qui modifient la masse salariale.

Les contraintes à prendre en compte pour interpréter les évolutions, passées ou futures, de la masse salariale sont également nombreuses :

- les décisions des salariés (démissions, absences, changement de statut) ;
- le marché du travail (difficultés à recruter les postes prévus et non recrutements différents) ;
- les dispositions conventionnelles (promotions, niveaux de recrutement...);
- les dispositions légales (emploi de certaines catégories, modalités spécifiques).

Toutes ces contraintes conditionnent l'évolution de la masse salariale.

2. Les rémunérations

Les décisions qui influent sur les masses salariales sont des décisions individuelles ou générales relatives au salaire, les décisions relatives aux primes et à certaines charges sociales.

Les principales décisions concernent les augmentations générales et individuelles.

– Les augmentations générales

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

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

Une augmentation de 2 % pour tous est une augmentation hiérarchisée. Une augmentation de 40 euros, égale pour tous, est au contraire non hiérarchisée. Une augmentation de 2 %, avec un minimum de 40 euros par mois ou avec un maximum de 60 euros, est une augmentation semi-hiérarchisée.

Ainsi, le recours aux augmentations non entièrement hiérarchisées réduit l'éventail des rémunérations.

Exemple

Les rémunérations dans l'entreprise X s'étagent de 1 500 à 6 000 euros par mois (hiérarchie de 1 à 4).

Une augmentation de 60 euros pour tous réduit la hiérarchie à 3,88.

Une augmentation de 2% pour tous conserve la même hiérarchie.

Une augmentation de 2% avec un minimum de 40 euros conduit à une augmentation plus rapide des salaires inférieurs à 2 000 euros par mois (+ 2 à 2,66%) et à un tassement de la hiérarchie $\left(\frac{6\ 120}{1\ 540} = 3,974\right)$.

Une augmentation de 4% avec un maximum de 200 euros conduirait au même résultat $\left(\frac{6\ 200}{1\ 560} = 3,974\right)$.

Le choix de l'une ou l'autre formule (mini ou maxi d'augmentation générale) n'a cependant pas des effets comparables. Dans le premier cas, on assiste à un écrasement de la hiérarchie à l'intérieur des catégories les plus basses. Si la somme de 1 500 € correspond à un agent peu qualifié et celle de 2 000 € à un technicien, l'écart entre les deux qualifications est réduit de 1,33 à 1,32. L'écart est maintenu dans le second cas. L'écrasement de la hiérarchie concerne les postes les plus élevés. L'écart entre le poste rémunéré 6 000 € et celui rémunéré 2 000 € passe de 3 à 2,94.

Le choix entre les deux formules dépendra largement des données du marché du travail et de la structure interne des rémunérations.

Il existe également des *augmentations catégorielles*, augmentations attribuées à un groupe d'agents même si le nombre en est peu élevé. En particulier, c'est le cas de mesures touchant un atelier dont classifications et salaires sont revus (éventuellement après réorganisation).

– Les augmentations individuelles

Elles peuvent se répartir en trois catégories: *glissement*, *vieillessement*, *technicité* (G, V, T). Elles sont toujours exprimées en pourcentage de la masse salariale de l'ensemble d'une population.

• Glissement (augmentations individuelles)

Ce sont des augmentations accordées individuellement à des salariés sans que leur qualification ou la nature de leur travail ait changé.

Cette notion étant difficile à saisir d'une manière complète, on peut retenir, par exemple, les augmentations individuelles attribuées sans qu'il y ait changement de coefficient hiérarchique.

Dans le cadre des zones de progrès de chaque fonction, des augmentations peuvent être accordées à une partie plus ou moins large du personnel.

Ces augmentations « au mérite », indépendantes de toute promotion, représentent, selon les entreprises, une part très variable de la masse salariale.

Il faut noter également une grande diversité quant à l'importance du pourcentage de la population concernée et du taux d'augmentation. Une enveloppe de 2% de la masse salariale permet d'augmenter de 20% un dixième de l'effectif ou de 5% quelque 40% du personnel.

• Technicité (promotions)

Il s'agit d'augmentations individuelles liées au changement de qualification d'un salarié. Les promotions ont, en règle générale, un impact immédiat sur le salaire. Cependant, un agent qui se

situé dans la partie supérieure de la fourchette d'un poste et qui est promu dans un poste supérieur peut, pendant la période d'apprentissage du poste, conserver la même rémunération. En effet, les fourchettes de rémunération de postes de niveaux hiérarchiques différents sont susceptibles de se chevaucher.

- **Vieillesse (ancienneté)**

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

Elle peut se traduire par un pourcentage du salaire minimum conventionnel (métallurgie) ou par une augmentation du nombre de points (fonction publique, banque).

Glissement, vieillesse et technicité constituent l'effet GVT.

Exemple : Accord salarial XXL

Les négociations salariales 2011 entre la direction de l'entreprise XXL et les syndicats, conclues par un accord, prévoient : concernant les personnels ouvriers et Etam, une augmentation générale de 1,1% au 1^{er} avril 2011, prévue sur la part de rémunération jusqu'à 1 500 euros ; un minimum d'augmentation de 0,8% est assuré aux personnels dont le salaire est supérieur à 2 000 euros.

Les mesures individuelles représenteront, quant à elles, une augmentation individuelle moyenne de 1,2% (dont 0,4% finançant les primes d'ancienneté). Au total, selon la direction, l'enveloppe globale d'augmentation est de 2,3%.

B. L'évolution en niveau et en masse

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

1. L'évolution en niveau

C'est le pourcentage d'évolution de la rémunération instantanée d'une personne ou d'un groupe de personnes entre deux dates données.

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

Exemple

– Pour une personne

Salaire de décembre 2011 = 2 000 €.

Salaire de décembre 2012 = 2 080 €.

Évolution en niveau de décembre 2011 à décembre 2012 :

$$\frac{2\,080 - 2\,000}{2\,000} = 4\%$$

– Pour un groupe :

Somme des rémunérations décembre 2011 : 2 000 000 €. Effectif payé : 1 000 personnes.

Somme des rémunérations décembre 2012 : 2 184 000 €. Effectif payé : 1 050 personnes.

On peut calculer deux types d'évolution en niveau.

Évolution de la rémunération *brute* :

$$\left(\frac{2\,184\,000 \text{ €}}{2\,000\,000 \text{ €}} - 1 \right) \times 100 = 9,2 \text{ \%}.$$

Évolution de la rémunération *moyenne* :

$$\frac{2\,184\,000 \text{ €} : 1\,050}{2\,000\,000 \text{ €} : 1\,000} - 1 \times 100 = 4 \text{ \%}.$$

2. L'évolution en masse

C'est le pourcentage d'évolution de la masse salariale annuelle d'une personne ou d'un groupe de personnes pour deux périodes données.

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

Exemple

Supposons que l'agent cité dans l'exemple précédent gagne 2 000 € par mois pendant les 12 mois de l'année 2012.

Sa masse salariale 2012 a été de $2\,000 \times 12 = 24\,000 \text{ €}$.

En décembre 2013, son salaire est de 2 080 €.

Étudions l'évolution en masse dans deux cas.

• Augmentation en janvier

L'agent est augmenté au 1^{er} janvier 2013 (son salaire mensuel devient 2 080 €).

La masse salariale 2013 s'élève à 24 960 € ($2\,080 \times 12$).

L'évolution en masse de 2013 par rapport à 2012 est de 4 %.

$$\left(\frac{24\,960}{24\,000} - 1 \right) \times 100 = 4 \text{ \%}.$$

Les augmentations en masse et en niveau sont identiques.

• Augmentation en décembre

L'agent a eu une augmentation de 80 € en décembre 2013 ; son salaire mensuel en décembre est bien de 2 080 €.

Masse salariale 2013 :

$$(2\,000 \times 11) + (2\,080 \times 1) = 24\,080 \text{ €}.$$

Évolution en masse de 2013 par rapport à 2012 :

$$\left(\frac{24\,080}{24\,000} - 1 \right) \times 100 = 0,33 \text{ \%}.$$

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

La différence provient de la date d'application de l'augmentation. Il en résulte, dans le second cas, un *effet de report* dont on verra plus loin la définition.

Dans le cas d'un groupe, le calcul est le même que dans celui d'une personne.

Toutefois, les dates des augmentations individuelles pouvant être échelonnées au cours de l'année, on ne pourra facilement chiffrer que l'effet de report des augmentations générales qui sont appliquées simultanément à toute la population.

3. L'effet de report

Un exemple schématique et simplifié illustre les notions suivantes :

- augmentation en niveau (ou glissement annuel) ;
- augmentation en masse ;
- effet de report.

Exemple

L'année N, l'entreprise X a procédé à trois augmentations générales :

- 1^{er} février : 2 %,
- 1^{er} juillet : 2,5 %,
- 1^{er} octobre : 1,75 %.

• Augmentation des salaires en niveau (ou glissement annuel)

L'augmentation en niveau ou glissement annuel des salaires d'une année N est égale au cumul des augmentations successives de la masse salariale au cours de ladite année, comparé au niveau atteint à la fin de l'année N – 1.

Dans l'exemple retenu et compte tenu de l'effet multiplicateur, nous dirons que le niveau des salaires de l'année N a été majoré de :

$$1,02 \times 1,025 \times 1,0175 = 1,0638$$

soit 6,38 % (et non $1,02 + 1,025 + 1,0175 = 1,0625$, soit 6,25 %).

• Augmentation de la masse salariale

Pour une entreprise donnée, l'augmentation de la masse salariale d'une année N est égale à la différence entre le montant des salaires de ladite année et le montant des salaires de l'année N – 1 (il y a lieu, bien entendu, de raisonner à structures et effectifs constants).

Cette augmentation correspond au total de l'effet sur l'année des augmentations de salaires appliquées au cours de l'année N et de l'effet de report des augmentations appliquées au cours de l'année précédente N – 1.

La date d'application des mesures d'augmentation en niveau influence en effet le montant de la masse salariale distribuée.

Reprenons l'exemple précédent. Nous observons que :

– la majoration des salaires de 2 % au 1^{er} février, calculée sur la base du salaire de janvier, augmente la masse salariale de

$$2 \times \frac{11}{12} = 1,833 \% ;$$

– la majoration de 2,50 % au 1^{er} juillet, calculée sur la base du salaire de juin, augmente la masse salariale de

$$2,50 \times \frac{6}{12} = 1,25 \% ;$$

– la majoration de 1,75 % au 1^{er} octobre, calculée sur la base du salaire de septembre, augmente la masse salariale de

$$1,75 \times \frac{3}{12} = 0,437 \%$$

Le cumul de ces trois augmentations majore la masse salariale de 3,52 % (compte tenu de l'effet multiplicateur des glissements de l'année). Nous dirons que le salaire moyen de l'année N a augmenté de 3,52 %.

Comme indiqué précédemment, il convient d'ajouter à ce chiffre le montant de l'effet de report sur l'année N – 1, si l'on veut comparer la masse salariale des deux années.

• Effet de report

L'exemple précédent met bien en valeur l'influence du rythme des augmentations et de la période où elles interviennent sur l'évolution de la masse salariale annuelle.

Retenons l'hypothèse d'une entreprise qui aurait procédé à une augmentation de 10 % des salaires en une seule fois au 1^{er} décembre de l'année N. L'effet de cette augmentation sur la masse des salaires versés au cours de cette même année n'aurait été que de

$$10 \times \frac{1}{12} = 0,83 \%$$

Mais l'effet produit sur l'année suivante N + 1 serait égal à 9 %, c'est-à-dire que, même s'il n'était procédé à aucune augmentation en cours d'année, le salaire moyen de N + 1 serait supérieur de 9 % à celui de l'année N (effet de report).

Appliquons cette notion à l'exemple de base que nous avons retenu précédemment. Nous avons observé que cet exemple conduisait à :

- une augmentation en niveau (en glissement annuel) de 6,38 % ;
- une augmentation de la masse salariale sur l'année considérée de 3,52 %.

Nous disons que l'effet de report sur N + 1 des augmentations de N sera égal à :

$$\frac{1,0638}{1,0356} = 2,72 \% \text{ (arrondi).}$$

Ainsi donc, dans ce cas, et même sans aucune augmentation en niveau accordée en cours d'année, le salaire moyen de l'année N + 1 sera supérieur de 2,72 % à celui de l'année N.

C. L'évolution à court terme

L'évolution de la masse salariale résulte des décisions prises pour l'exercice et des effets induits qui sont de deux types différents. Ces effets sont les conséquences sur les évolutions des masses salariales :

- des décisions prises au cours d'une période antérieure : *effet de report* ;
- des modifications quantitatives ou qualitatives de la population étudiée entre les deux périodes de référence : *effet d'effectif*, *effet de structure*, *effet de noria*.

Ces trois derniers effets concernent la masse salariale d'une population, contrairement à l'effet de report qui peut concerner un individu ou un groupe d'individus.

Ces effets infléchissent l'évolution de la masse salariale (que ce soit en *niveau* ou en *masse*) et on doit les neutraliser si l'on désire faire une analyse de l'évolution des rémunérations moyennes.

1. Effet de noria

Le phénomène désigné par l'appellation traditionnelle de noria correspond à un allègement de la masse salariale, à effectif constant, allègement qui s'explique par le remplacement d'un collaborateur ancien par un jeune, dont la rémunération est sensiblement inférieure à celle du premier.

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

Exemple

Un exemple (service de quatre personnes) illustre cet effet.
Rémunération annuelle en euros

	Année 1	Année 2	
Collaborateur 1	15 000	15 600	+ 4 %
Collaborateur 2	16 000	16 320	+ 2 %
Collaborateur 3	17 000	17 340	+ 2 %
Responsable I	30 000		
Responsable I bis		24 000	- 20 %
	78 000	73 260	- 6,08 %

Les salaires des trois collaborateurs ont augmenté de 2,62 % soit, au total, de 1 260 €. Mais le salaire du nouveau responsable, entré en fonction le 1^{er} janvier de l'année 2, est inférieur de 6 000 € à celui du cadre parti en préretraite le 31 décembre de l'année 1. L'effectif est constant (quatre personnes), les salaires des collaborateurs ont suivi la hausse générale appliquée dans l'entreprise, mais la masse salariale est inférieure de 6,08 % dans l'année 2 à la masse salariale de l'année 1.

Ce phénomène de baisse, imputable à un rajeunissement des effectifs, est généralement difficile à discerner au milieu des autres évolutions (généralement à la hausse). C'est l'*effet de noria*.

Les « contrats de solidarité » signés en 1982 et 1983 ont entraîné un important effet de noria dans les entreprises concernées. De même les mesures d'âge accompagnées de recrutements des années 2000.

2. Effet d'effectif

C'est l'évolution de la somme des rémunérations entraînée par la variation du nombre de personnes payées au cours de chacune des périodes de référence.

Les bilans sociaux font ressortir fréquemment une stabilité de la masse salariale liée à une réduction régulière des effectifs voisine du niveau des augmentations accordées.

3. Effet de structure

C'est l'évolution de la masse salariale entraînée par le changement de répartition de la population entre les différentes catégories au cours de chacune des périodes analysées.

Dans les entreprises où le niveau moyen de qualification s'élève, l'effet de structure peut contribuer à une progression significative de la masse salariale.

Il faut noter que ces effets peuvent se neutraliser. Dans de nombreux cas, les effets de noria et d'effectif (réducteurs) sont compensés par l'effet de structure.

Exemple

Un exemple illustre l'effet de structure, en l'absence de toute augmentation et de tout effet d'effectif ou de noria.

		Cadres	ETAM	Ouvriers	Total
2010	Effectifs	10	100	500	610
	Masse salariale	25 000 €	150 000 €	500 000 €	675 000 €
	Rémunération moyenne	2 500 €	1 500 €	1 000 €	1 107 €
2011	Effectifs	12	120	478	610
	Masse salariale	30 000 €	180 000 €	478 000 €	688 000 €
	Rémunération moyenne	2 500 €	1 500 €	1 000 €	1 128 €

Ainsi, la masse salariale a augmenté en 2011 de :

$$\left(\frac{688\,000}{675\,000} - 1 \right) \times 100 = 1,9 \%$$

de même que la rémunération moyenne, alors qu'on n'a accordé aucune augmentation et que l'effectif total est resté de 610 personnes.

C'est la proportion de cadres et d'ETAM qui a augmenté et qui explique l'accroissement de la masse salariale et de la rémunération moyenne.

L'effet de structure peut jouer en positif (cas de l'exemple) ou en négatif selon qu'on augmente ou diminue la proportion d'une catégorie de personnel dont la rémunération est supérieure à la moyenne.

Un effet de structure peut être observé également si la proportion du personnel travaillant en continu, en équipe... varie de manière importante d'une période à une autre.

4. L'évolution des autres composantes

La complexité accrue des systèmes de rémunération rend nécessaire une prévision des évolutions des différentes composantes de la pyramide de rémunération globale.

Cette prévision est souvent délicate.

Ainsi, l'évaluation prévisionnelle des éléments variables nécessite une bonne visibilité des paramètres retenus pour les faire varier.

L'évolution de la réglementation (taxes nouvelles, ristournes...) peut modifier de façon imprévue la masse salariale globale.

5. Les outils de simulation

Pour aider l'entreprise à maîtriser l'évolution de sa masse salariale, des progiciels spécifiques ont été conçus. Ils doivent permettre :

- de calculer et d'expliquer d'une manière rapide et exacte
 - les augmentations 20N en masse et en niveau ;
 - l'effet de report sur la masse salariale 20N + 1 ;
- de simuler pour les années 20N les augmentations salariales, de calculer et d'expliquer
 - les augmentations 20N en masse et en niveau ;
 - l'effet de report sur l'année 20N + 1 ;
- à partir des augmentations en masse et en niveau pour l'année 20N ou de l'effet de report acceptable pour l'année suivante, de déterminer les pourcentages et le calendrier des augmentations salariales 20N + 1.

Ces progiciels puisent leurs informations dans le fichier de la paie. Des entrées nécessaires aux simulations sont apportées afin de fournir les résultats selon le concept de catégorie ou le concept d'impact budgétaire :

- toutes les catégories de salariés confondues ;
- chacune des catégories ;
- un ou des ensembles de catégories définis par l'utilisateur ;
- tous les codes budget ;
- chacun des codes budget ;
- un ou des ensembles de codes budget définis par l'utilisateur.

Le système différencie généralement trois analyses :

- l'étude de glissement de la masse salariale pour les salariés présents toute l'année ;
- l'étude de glissement de la masse salariale intégrant les salariés entrés et sortis en cours d'année ;
- l'étude de l'impact des salariés entrés et sortis dans l'année.

Les résultats (déclinés en salaire de base, prime d'ancienneté, salaire total) permettent d'expliquer les glissements en fonction :

- des augmentations générales du salaire réel ;
- des augmentations individuelles dues au mérite ;
- des augmentations individuelles dues à une promotion ;
- des augmentations individuelles dues à un rattrapage ;
- des primes exceptionnelles ;
- des augmentations générales des salaires minimums ;
- des modifications individuelles du coefficient de convention collective ;
- du vieillissement des salariés ;
- de l'impact des salariés entrés et sortis dans l'année.

6. Pilotage de la NAO

Pour que la NAO (négociation annuelle obligatoire) permette de distribuer les augmentations de salaire dans le respect des budgets d'évolution de masse salariale définis en concertation avec la direction générale, il est nécessaire de réaliser la projection d'impact sur la masse salariale des mesures envisagées. Le SIRH doit permettre d'élaborer et de chiffrer divers scénarios complexes dans les contraintes de temps liées à la négociation¹³.

www.scholarvox.com/EM Lyon:739001298-88816327-41.143.139.81.1470189067

13. L. MAREMBAUD, « Compensations & Benefits », in *Piétrement, SIRH*, Vuibert, 2011.

Les composantes de la masse salariale

Sommaire :

- I. Le salaire de base
- II. Les autres composantes de la rémunération
- III. Les charges sociales
- IV. Le paiement du salaire

Les frais de personnel pèsent lourd dans les comptes des entreprises. Le ratio rémunération des salariés sur valeur ajoutée des entreprises a connu en France des fluctuations importantes depuis trente-cinq ans. Entre 1971 et 1983, il a augmenté de 57 % à plus de 64 %. Avec le tournant de la rigueur, il a diminué entre 1983 et 1989, puis est remonté entre 1989 et 1992 avant de diminuer à nouveau. Les rémunérations représentent 59,7 % en 2011 (57,8 % en 2007) de la valeur ajoutée des entreprises en France. Les salaires et traitements bruts représentent 43,8 % et les cotisations sociales patronales 15,9 %.

En 2010, le salaire annuel moyen était en France de 19 490 €, de 13 230 € pour les employés, 14 380 € pour les ouvriers et 39 310 € pour les cadres (INSEE, DADS 2010, mars 2013).

Les frais de personnel regroupent des composantes variées qu'il faut identifier et définir. Les définitions officielles sont diverses :

- montant inscrit sur la déclaration annuelle des données sociales (en abrégé DADS) ;
- montant figurant dans les comptes annuels sous la rubrique « frais de personnel » ;
- montant figurant dans le bilan social.

Certaines entreprises utilisent le concept élargi de coût du travail, qui comprend en particulier :

- les salaires bruts versés ;
- les charges sociales patronales ;
- les indemnités non imposables ou non soumises à cotisation ;

- les charges fiscales assises sur les salaires, telles que la CSG, la CRDS, la taxe d'apprentissage et aussi la partie de la taxe professionnelle assise sur les salaires ;
- les subventions au comité d'entreprise ainsi que les œuvres sociales gérées directement ;
- les frais de restauration ;
- les frais de médecine du travail.

Une vision élargie prend également en compte les versements à des entreprises de travail temporaire pour les travailleurs intérimaires et à des entreprises extérieures de services pour le personnel mis à disposition.

Il est également souhaitable de prendre en compte les composantes variables collectives de la rémunération que constituent la participation et l'intéressement. Ces éléments sont présentés dans le chapitre 13.

Les composantes de la rémunération sont nombreuses et diverses. L'inventaire et le classement des composantes peuvent se faire selon plusieurs critères, et notamment :

- leur caractère collectif ou personnalisé ;
- leur caractère fixe ou variable ;
- leur caractère immédiat ou différé.

En croisant ces trois caractères, il est possible de distinguer huit types de composantes. Les composantes les plus fréquentes sont :

- collectives, fixes et immédiates telles que le salaire de base lié au coefficient du poste ;
- collectives, variables et immédiates telles que la prime d'intéressement ;
- collectives, variables et différées telles que la participation aux résultats de l'entreprise bloquée cinq ans ;
- collectives, fixes et différées telles que l'indemnité de départ à la retraite ;
- personnalisées, fixes et immédiates telles que la modulation du salaire du fait des augmentations individuelles ;
- personnalisées, variables et immédiates telles que les bonus et les primes exceptionnelles ;
- personnalisées, variables et différées telles que les stock-options ou les distributions d'actions gratuites.

On distingue également les composantes monétaires et non monétaires. Ainsi, une voiture de fonction est une composante non monétaire, fixe (mais réversible), individualisée, immédiate. Les tickets repas sont des éléments non monétaires collectifs, fixes, immédiats.

D'autres ventilations peuvent être utilisées.

La maîtrise de la masse salariale nécessite une attention pour chaque élément constitutif.

I. Le salaire de base

La notion de salaire brut englobe plusieurs composantes : salaire de base, modulation personnelle, primes, heures supplémentaires, compléments monétaires...

Cette section est consacrée au salaire de base, les autres composantes étant examinées dans la section II.

Les dimensions économiques et sociales du paiement du salaire expliquent l'importance des dispositions légales et réglementaires et leur complexité croissante.

A. Les salaires dans le Code du travail

Le livre II du Code du travail est consacré au « Salaire et avantages divers » et découpé en six titres. Le titre I précise le champ d'application. Les autres titres sont consacrés aux thèmes suivants :

– Titre II : Égalité de rémunération entre les femmes et les hommes (articles L. 3221-1 à L. 3221-10 et L. 3222-1 à L. 3222-2)

– Titre III : Détermination du salaire

Chapitre I^{er} : Salaire minimum interprofessionnel de croissance (articles L. 3231-1 à L. 3231-12)

Chapitre II : Rémunération mensuelle minimale (articles L. 3232-1 et L. 3232-2 et L. 3232-9)

Chapitre III : Dispositions pénales

– Titre IV : Paiement du salaire

Chapitre I^{er} : Dispositions générales (article L. 3241-1)

Chapitre II : Mensualisation (articles L. 3242-1 à L. 3242-4)

Chapitre III : Bulletin de paie (articles L. 3243-1 à L. 3243-5)

Chapitre IV : Pourboires (articles L. 3244-1 à L. 3244-2)

Chapitre V : Action en paiement et prescription (article L. 3245-1)

Chapitre VI : Dispositions pénales

– Titre V : Protection du salaire

Chapitre I^{er} : Retenues (articles L. 3251-1 à L. 3251-4)

Chapitre II : Saisies et cessions (articles L. 3252-1 à L. 3252-13)

Chapitre III : Privilèges et assurance (articles L. 3253-1 à L. 3253-23)

Chapitre IV : Économats (articles L. 3254-1 et L. 3254-2)

Chapitre V : Dispositions pénales (article L. 3255-1)

– Titre VI : Avantages divers

Chapitre I^{er} : Frais de transport (articles L. 3261-1 à L. 3261-5)

Chapitre II : Titres-restaurant (articles L. 3262-1 à L. 3262-7)

Chapitre III : Chèques-vacances (article L. 3263-1)

À ce livre s'ajoute le livre III sur le dividende du travail : intéressement, participation et épargne salariale.

Le Code de la Sécurité sociale contient également de nombreuses dispositions.

L'aspect juridique évolue rapidement : chaque année, de nouvelles lois, de nouveaux textes modifient la réglementation. La jurisprudence apporte des interprétations nouvelles.

Le droit conventionnel, l'ensemble des règles définies dans le cadre de conventions et d'accords collectifs, s'enrichit régulièrement.

B. Les règles de fixation du salaire

Le salaire peut, en France, être fixé librement. La loi du 11 février 1950 a mis fin au système de réglementation autoritaire des salaires. Ceux-ci sont fixés soit par voie de convention collective, d'accord d'établissement, d'accord de salaire au niveau de l'entreprise ou au niveau national, soit par le contrat individuel de travail.

La liberté des salaires s'inscrit dans le respect des obligations légales, des dispositions conventionnelles et contractuelles. De nombreuses règles internes et des usages peuvent également s'ajouter.

Les règles les plus importantes concernent :

- l'existence d'un salaire minimum interprofessionnel ;
- l'existence de rémunérations minimales hiérarchiques ;
- l'obligation de négociations salariales ;
- l'interdiction des discriminations prohibées ;
- l'égalité des salaires féminins et masculins ;
- la rémunération des dirigeants ;
- l'interdiction d'indexation non spécifique.

Enfin, le mode de rémunération d'un salarié constitue un élément du contrat de travail qui ne peut être modifié sans son accord¹.

1. L'interdiction de l'indexation non spécifique

L'ordonnance du 30-12-1958 interdit les indexations fondées sur le SMIC, le niveau général des prix (indice INSEE) ou des salaires. La loi du 13 novembre 1982 a rappelé ce principe en ce qui concerne les conventions et les accords collectifs.

En revanche, les indexations spécifiques à l'entreprise sont autorisées. Elles peuvent porter sur l'activité (chiffre d'affaires), la rentabilité (bénéfice) ou tout autre indicateur lié à la vie de l'entreprise.

La jurisprudence interprète l'interdiction d'indexation de façon restrictive.

L'indexation sur l'évolution du coût de la vie, bien qu'interdite, est restée largement pratiquée dans les années 1959 à 1982.

Depuis 1983, la pratique de l'indexation a été largement abandonnée en France.

2. Le salaire des dirigeants

L'article 39-I-1 du Code général des impôts établit que « les rémunérations ne sont admises en déduction des résultats que dans la mesure où elles correspondent à un travail effectif et ne sont pas excessives eu égard à l'importance du service rendu ».

Cette règle fiscale à caractère général entraîne des risques importants dans le cas des dirigeants, le qualificatif « excessif » n'ayant pas de base objective.

La Commission des opérations de Bourse est particulièrement attentive à l'application de cette règle pour les entreprises sous sa surveillance lorsque les résultats d'une société se dégradent. Elle a parfois demandé à des dirigeants de reverser une partie des sommes qu'ils avaient reçues.

1. Un arrêt fondateur de la Cour de cassation (Cass. soc., 28 janvier 1998) précise qu'un changement du mode de rémunération constitue toujours une modification du contrat de travail. Le salarié peut donc le refuser. La rupture du contrat née de ce refus s'analyse en un licenciement.

La loi NRE du 15 mai 2001 impose la publication d'informations précises, individuelles et nominatives, sur les rémunérations des mandataires sociaux des sociétés anonymes.

Les excès largement médiatisés des rémunérations de quelques dirigeants, souvent contestés pour leurs médiocres performances économiques, ont fait naître un débat sur l'opportunité d'une réglementation plus stricte en France comme dans d'autres pays (Allemagne, États-Unis).

C. L'égalité entre les femmes et les hommes

Lorsque les salaires étaient administrés, de 1945 à 1950, il existait les « abattements féminins » qui réduisaient, pour le même poste, le salaire des femmes par rapport à celui des hommes. Ces abattements étaient justifiés par l'obligation légale, à l'époque, incombant à l'homme de subvenir aux besoins de la famille.

Ce n'est que progressivement que le principe de l'égalité s'est imposé. Sur le plan légal, le principe date de la loi du 22 décembre 1972. Il a été complété par la loi du 13 juillet 1983. La loi du 24 mars 2006 a imposé aux entreprises de supprimer tout écart entre femmes et hommes par la négociation d'un accord ou, à défaut, par un plan d'action destiné à assurer l'égalité professionnelle.

« Tout employeur est tenu d'assurer pour un même travail ou pour un travail de valeur égale l'égalité des rémunérations entre les hommes et les femmes. Par rémunération, il faut entendre le salaire ou traitement ordinaire de base ou minimum et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèces ou en nature, par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier. Sont considérés comme ayant une valeur égale les travaux qui exigent des salariés un ensemble comparable de connaissances professionnelles consacrées par un titre, un diplôme ou une pratique professionnelle, de capacités découlant de l'expérience acquise, de responsabilités et de charge physique ou nerveuse. Les disparités de rémunération entre les établissements d'une même entreprise ne peuvent pas, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, être fondées sur l'appartenance des salariés de ces établissements à l'un ou l'autre sexe. »

Cette règle n'interdit pas des écarts de salaires lorsque des critères objectifs permettent de différencier des postes de travail tenus par les hommes de ceux tenus par des femmes. La jurisprudence l'a confirmé concernant, par exemple, les conditions de travail et, même pour des cadres, des caractéristiques subjectives (qualités et aptitudes).

En cas de litige, la charge de la preuve de l'existence d'une différence entre emplois incombe à l'employeur, qui doit justifier un écart de rémunération.

L'égalité en matière de rémunération a fait l'objet d'accords de branche et d'un nombre important d'accords d'entreprise.

Le droit communautaire renforce le principe d'égalité de traitement. L'article 119 du traité de Rome énonce et impose depuis plus de trente ans le principe de l'égalité des rémunérations entre travailleurs féminins et masculins. Ce principe est également affirmé et mis en œuvre par de nombreuses directives postérieures :

- la directive du 10 février 1975 relative à l'application du principe de l'égalité de rémunération entre hommes et femmes ;
- la directive du 15 décembre 1997 relative à la charge de la preuve dans les cas de discriminations fondées sur le sexe.

Lorsqu'un citoyen européen estime qu'une disposition légale, réglementaire ou conventionnelle lui est appliquée en méconnaissance du principe de l'égalité de traitement, il peut saisir le juge national du litige qui l'oppose à son employeur ou à l'État auquel il appartient.

Le problème majeur qui se pose aux salariés victimes de discriminations est celui de la preuve. Or la directive aménage un régime probatoire spécifique. Elle prévoit que, « dès lors qu'une personne s'estime lésée par le non-respect à son égard du principe de l'égalité de traitement et établi, devant une juridiction ou autre instance compétente, des faits qui permettent de présumer de l'existence d'une discrimination directe ou indirecte, il incombe à la partie défenderesse de prouver qu'il n'y a pas eu violation du principe de l'égalité de traitement ».

D. Les salaires minimaux

Il existe un salaire minimum interprofessionnel et des salaires minimaux professionnels.

1. Le SMIC

C'est en 1950 que la loi rétablissant la liberté des salaires avait créé un minimum interprofessionnel garanti en dessous duquel aucun salaire ne devait être versé.

Au XIX^e siècle, le tarif minimum, considéré comme contraire à la doctrine libérale, n'arrive pas à s'imposer. La révolte des canuts en 1831 à Lyon illustre l'échec de la détermination conventionnelle d'un tarif minimum face à l'opposition d'une minorité patronale (104 fabricants opposants sur 1 400).

Il faut attendre 1936 pour que la notion de minimum garanti apparaisse dans la loi sur les conventions collectives et 1938 pour que la possibilité de l'indexation des minima soit ouverte.

La loi du 11 février 1950, qui rend aux partenaires sociaux la liberté de négociation des salaires, prévoit également que le gouvernement fixera un niveau de salaire horaire au-dessous duquel il est interdit de rémunérer un travailleur.

Ce minimum, appelé SMIG, variait uniquement selon les fluctuations du coût de la vie. Il accusa très vite un décalage avec l'évolution des salaires réels. La loi du 2 janvier 1970 l'a remplacé par un salaire de croissance (SMIC) évoluant en fonction de plusieurs éléments. Ces éléments ont été modifiés en 2013.

– Procédures de fixation du SMIC

Le SMIC assure aux salariés dont les rémunérations sont les plus faibles :

- la garantie de leur pouvoir d'achat par l'indexation de ce minimum sur l'indice mensuel des prix à la consommation ;
- une participation au développement économique de la nation par l'application de relèvements, tendant à éliminer toute distorsion durable entre la progression du SMIC et l'évolution des conditions économiques générales et des revenus.

Le décret du 7 février 2013 a modifié l'application de ces principes :

- d'une part, chaque hausse d'au moins 2% de l'indice des prix pour les ménages du premier quintile de la distribution des niveaux de vie est automatiquement suivie d'un relèvement du SMIC dans les mêmes proportions, à compter du premier jour du mois suivant la publication de l'indice entraînant ce relèvement (constatation par arrêté) ;

– d'autre part, le gouvernement peut décider, par décret, après avis de la Commission nationale de la négociation collective, de porter en cours d'année le SMIC à un niveau supérieur à celui qui résulterait de la seule évolution des prix ;

– enfin, le SMIC doit être révisé par décret une fois par an, avec effet au 1^{er} janvier, en fonction de l'évolution de l'économie et de la conjoncture.

En aucun cas l'accroissement du pouvoir d'achat du salaire minimum de croissance ne peut être inférieur à la moitié de l'augmentation du pouvoir d'achat des salaires horaires moyens des ouvriers et employés.

– *Progression du SMIC*

Depuis sa création, le SMIC a augmenté régulièrement nettement plus que l'indice des prix de détail et légèrement plus que le salaire horaire moyen. Ainsi, entre 1970 et 2012, le pouvoir d'achat du SMIC a triplé. Le SMIC a progressé du fait, pour un tiers, de l'application de la progression de pouvoir d'achat égale à la moitié de la hausse du salaire ouvrier horaire et, pour deux tiers, des « coups de pouce » discrétionnaires.

On peut souligner trois conséquences de cette évolution :

– une concentration des salariés autour du SMIC. La proportion de « smicards » est passée de 2,7 % à 11 % en trente ans (1972-2012) ;

– une moindre rémunération relative de la qualification : le rapport salaire ouvrier qualifié/SMIC est passé de 1,8 en 1974 à 1,4 en 2012 ;

– une rigidité sociale qui transfère à l'État un rôle excessif en matière de rémunération au détriment de la négociation entre partenaires sociaux.

Les lois sur les 35 heures ont conduit à l'apparition de SMIC multiples avec six niveaux en 2003. Le retour à un SMIC unique au 1^{er} juillet 2005 a eu pour corollaire sa progression.

– *Les « smicards »*

La proportion de salariés payés au SMIC ou aux garanties mensuelles était de 8,6 % en 1992 et de 11,1 % en décembre 2011, soit 1,7 million de salariés des entreprises non agricoles et hors intérimaires et 2,6 millions de personnes².

L'hôtellerie-restauration reste, avec plus de 35 %, le secteur qui emploie le plus de salariés au SMIC. Les salariés au SMIC demeurent concentrés dans les activités traditionnellement à bas salaire (habillement, cuir et chaussures, boulangerie-pâtisseries artisanales [32 %], commerce de détail [23 %], restauration rapide [58 %]; coiffure [36 %]).

La taille de l'entreprise est également un facteur déterminant : la part des salariés rémunérés au SMIC est six fois plus élevée dans les établissements de 1 à 9 salariés (23 %) que dans ceux de 500 salariés et plus (2,3 %).

La revalorisation du SMIC concerne 7,8 % des salariés à temps complet et 25,8 % des temps partiels. 36 % des salariés à temps partiel des entreprises de 1 à 9 salariés sont des smicards.

Au 1^{er} juillet 2000, 35,7 % des salariés au SMIC avaient moins de 26 ans. Cette proportion est traditionnellement importante notamment dans les périodes de fort recrutement dans les secteurs les moins rémunérateurs.

Au 1^{er} janvier 2013, le SMIC horaire est fixé à 9,43 €. Le smic mensuel brut s'élève donc à 1 430,22 € pour 35 heures par semaine.

2. DARES Analyses, *Les bénéficiaires de la revalorisation du SMIC au 1^{er} décembre 2011*, septembre 2012, n° 065.

– Jeunes et apprentis

Des modalités spécifiques concernent les apprentis (salaires minima fixés en pourcentage du SMIC) et les jeunes de moins de 18 ans qui ont un abattement fixé à 20 % avant 17 ans et à 10 % entre 17 et 18 ans.

– Comparaisons internationales

Il est intéressant de comparer le niveau du salaire minimum par rapport au salaire médian. Selon l'OCDE en 2011, le SMIC représentait en France 61 % du salaire médian. En Grande-Bretagne, le SML (salaire minimum légal créé en 1999) représentait 46 % du salaire médian, 45 % au Canada, 43 % en Espagne, 38 % au Japon, 38 % aux États-Unis.

L'écart entre le salaire minimum en France et aux États-Unis, exprimé en parité de pouvoir d'achat, varie selon les périodes. À partir de 1998, l'écart se creuse de 20 % à 75 % en 2006. En effet, de 1998 à 2006 le salaire minimum est resté le même aux États-Unis et a progressé en France jusqu'à la revalorisation de 2005 (+ 5,5 %) pour harmoniser la multiplicité des minimums due aux 35 heures. Le SMIC a été ensuite faiblement revalorisé, tandis qu'aux États-Unis il était augmenté et l'écart s'est réduit. En 2012 le salaire minimum aux États-Unis est de 7,25 \$ (5,40 €).

2. Les salaires minimaux professionnels (SMP)

D'une manière générale, les conventions collectives de branche fixent en outre des SMP (salaire minimum professionnel) exprimés en valeur du point de qualification ou coefficient.

Les clauses ayant tendance à imposer une indexation automatique des salaires soit sur les prix, soit sur le SMIC, étant illégales, ce n'est que par l'intermédiaire de négociations périodiques entre les représentants des employeurs et les syndicats que les SMP peuvent être révisés, par exemple lorsqu'il est constaté une augmentation significative des indices du coût de la vie.

Dans certaines branches, ces négociations s'appliquent également à l'évolution de tous les salaires réels payés par les employeurs, et non pas seulement au salaire minimum.

Bien entendu, chaque entreprise a la faculté de négocier, à son niveau, des accords de salaires, soit qu'elle ne soit pas couverte par une convention collective, soit qu'elle accepte de pratiquer des salaires supérieurs aux minima professionnels (SMP).

La négociation sur les bas et moyens salaires dans les branches professionnelles n'a pas permis d'« assurer à chaque salarié une garantie de rémunération supérieure au SMIC » du fait de sa forte augmentation. Le pourcentage de branches professionnelles ne possédant aucun niveau de salaires minimaux inférieur au SMIC a diminué. De nombreuses branches présentent désormais un barème de salaires minimaux hiérarchiques ou garantis hiérarchisés, dont au moins un coefficient est inférieur au SMIC en vigueur.

Les éventails de salaires minima se sont resserrés dans les branches.

E. L'interdiction des discriminations

Un texte interdit une différence de rémunération reposant sur une discrimination prohibée : origine, sexe, âge, apparence physique, patronyme, situation de famille, activités syndicales, convictions religieuses, exercice du droit de grève... Au niveau européen des textes prohibent toute discrimination selon la nationalité du salarié.

L'exigence d'égalité des chances et de non-discrimination concerne toutes les dimensions du management des ressources humaines et, en particulier, les rémunérations. L'entreprise doit éviter toute différence de traitement qui ne reposerait pas sur des critères objectifs conformes aux règles de non-discrimination. En cas de litige, la charge de la preuve d'une différence entre salariés justifiant l'écart de rémunération incombe à l'employeur.

F. Les négociations salariales

La rémunération constitue un domaine privilégié de négociation. La loi a, dès 1950, précisé le rôle des conventions collectives (687 sont en vigueur aujourd'hui). En 1982, les négociations ont été rendues obligatoires au niveau de l'entreprise et de la branche...

1. Salaires et conventions collectives

Le rôle des professions apparaît particulièrement important pour déterminer la structure des salaires dans l'entreprise. En effet, c'est principalement au niveau de la profession que sont négociées les classifications des travailleurs. Les décisions relatives aux classifications et donc à la structure même des salaires ont longtemps relevé principalement des négociations collectives de branche.

Les conventions collectives signées en 1950 reprirent, pour l'essentiel, les classifications Parodi utilisées dans la période précédente, y ajoutant les définitions d'emploi spécifiques et modifiant quelques coefficients. Au fil des années, les insuffisances de ces grilles s'accrurent : nouveaux emplois, modification de la hiérarchie des métiers... Les entreprises pallièrent ces insuffisances en développant les opérations de qualification. Il en résulta des disparités croissantes au sein des professions. Ces disparités rendaient difficiles les enquêtes de salaires et les comparaisons internes à la profession. Elles gênaient également la mobilité du personnel qualifié à un moment où la croissance la rendait nécessaire.

La remise en ordre de grilles de classifications se fit dans les années 1970. Ainsi, les organisations professionnelles de la métallurgie commencèrent en 1968 à négocier une révision des classifications. Les négociations aboutirent le 21 juillet 1975 à un accord important par les effectifs concernés et par l'influence exercée dans les autres professions.

L'accord de la métallurgie abandonnait la hiérarchie qui reposait sur trois catégories ouvrières (manœuvres, ouvriers spécialisés et ouvriers professionnels), regroupant sept échelons et une soixantaine d'emplois d'ETDAM (employés, techniciens, dessinateurs, et agents de maîtrise) au profit de cinq niveaux comportant chacun trois échelons.

En proposant des positions repères assorties de coefficients qui, pour certaines d'entre elles au moins, sont communs à plusieurs catégories professionnelles, l'accord de la métallurgie permettait un interclassement officiel des fonctions d'ouvriers et d'agents de maîtrise.

2. Obligation de négocier dans les branches professionnelles

La loi de 1982 précise : « Les organisations qui sont liées par une convention de branche, ou, à défaut, par des accords professionnels, se réunissent au moins une fois par an pour négocier sur les salaires, et au moins une fois tous les cinq ans pour examiner la nécessité de réviser les classifications. »

Toutes les branches pourvues d'un texte conventionnel doivent engager une négociation annuelle sur les salaires. Des informations sur l'évolution des salaires et de l'environnement économique dans la branche doivent aussi être communiquées par la partie patronale à la partie syndicale.

– *La négociation sur les salaires minimaux*

L'augmentation du SMIC a resserré l'éventail des salaires conventionnels.

– *La négociation sur les classifications*

La négociation de branche a comme objectif d'offrir à tout salarié une perspective de déroulement de carrière qui valorise la qualification acquise par l'expérience ou la formation en hiérarchisant la rémunération minimale en fonction de la grille de classifications et d'assurer l'adaptation des classifications reconnues dans la branche à l'évolution des fonctions qu'entraînent les mutations de la technologie et de l'organisation du travail dans les entreprises.

Le comité de suivi de la négociation salariale de branche a fait en octobre 2012 le point sur la situation des 175 branches de plus de 5 000 salariés du secteur général au regard du SMIC revalorisé au 1^{er} juillet et sur l'engagement de négociations dans les branches présentant un minimum conventionnel inférieur au SMIC. 31 branches (représentant 2,4 millions de salariés), dont les premiers coefficients de la grille salariale avaient été rattrapés par le SMIC revalorisé au 1^{er} juillet 2012, sont parvenues à porter leur minimum conventionnel à un niveau supérieur au SMIC. Au 1^{er} octobre, 91 branches (soit 52 % des branches de 5 000 salariés, représentant 6 millions de salariés) conservent au moins un coefficient conventionnel inférieur au SMIC.

Exemple

L'Association française des banques (AFB) et la CFDT ont signé un accord salarial de branche dont l'ensemble des dispositions s'applique au 1^{er} janvier 2013. Le dernier accord salarial de branche date de mars 2011.

L'accord signé entre l'AFB et la CFDT prévoit la revalorisation des salaires minima de branche³ de 3 % pour les techniciens et de 2,5 % pour les cadres par rapport au 1^{er} avril 2011. Il revalorise également, à titre exceptionnel pour 2013, la garantie salariale individuelle (GSI) dont le taux est porté de 3 % à 5 %⁴.

L'accord comporte plusieurs mesures au titre de l'égalité femmes/hommes, en faveur notamment de la mixité des métiers et de la suppression des écarts injustifiés de rémunération. Au titre de la conciliation de la vie familiale et professionnelle, l'accord prévoit le maintien du salaire pendant 5 jours au titre des absences pour congé de paternité et d'accueil de l'enfant, dans la limite du plafond de la sécurité sociale.

3. Rappelons que les salaires minima sont négociés au niveau de la branche et que chaque entreprise bancaire négocie des accords salariaux qui portent sur les salaires réels avec les organisations syndicales, compte tenu de leur réalité économique.

4. La GSI est prévue par l'article 41 de la convention collective. Tout salarié ayant connu en cinq ans une évolution de rémunération inférieure à l'équivalent de 3 % du salaire minimum conventionnel correspondant à son niveau de classification et à son ancienneté, et dont le salaire de base n'est pas supérieur à certains plafonds, bénéficie d'une augmentation de son salaire de base de façon à atteindre ce minimum.

3. Obligation de négocier dans les entreprises

La loi stipule : « [...] L'employeur est tenu d'engager chaque année une négociation sur les salaires effectifs [...] dans toute entreprise où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives. » Une circulaire ministérielle précise : « La notion de salaires effectifs s'entend comme les salaires bruts par catégorie, y compris les primes et les avantages en nature. La négociation ne concerne donc pas les décisions individuelles. »

Les informations remises aux délégués syndicaux et aux salariés composant la délégation doivent permettre une analyse comparée de la situation des hommes et des femmes en ce qui concerne les emplois et les qualifications, les salaires payés. Les documents nécessaires aux négociations ont parfois été précisés par un accord de branche.

De nouvelles obligations de négocier sont apparues avec les textes sur l'épargne salariale et sur l'égalité des salaires hommes-femmes.

En 2010, 66,6 % des accords d'entreprise signés portaient sur les salaires et primes, 90,9 % sur les classifications et qualifications et 40,6 % portaient sur l'épargne salariale⁵.

II. Les autres composantes de la rémunération

En dehors du salaire de base, la rémunération des salariés comprend diverses composantes complémentaires. Certaines sont permanentes. D'autres sont conjoncturelles. Ainsi, en 2005, un « bonus défiscalisé de fin d'année », prime exceptionnelle pouvant atteindre 1 000 euros, pouvait être exonéré d'impôt si l'entreprise était couverte par un accord salarial d'entreprise ou de branche et s'il était versé avant le 31 juillet 2006. En 2011, la loi a instauré une « prime dividende », liée à l'augmentation des dividendes.

A. Les primes d'ancienneté

Sous le régime de la libre fixation des salaires, aucune disposition légale ne fait obligation à l'employeur d'accorder à ses salariés une majoration de rémunération en raison de l'ancienneté.

Mais les conventions collectives instaurent habituellement un système de primes que l'employeur doit appliquer, dans la mesure où il est lié par une telle convention.

À défaut de convention collective, l'obligation peut naître sur le plan de l'entreprise d'un accord d'établissement, d'un règlement intérieur ou de l'usage consacré.

La prime d'ancienneté correspond habituellement à un pourcentage du salaire minimum de l'emploi, pourcentage progressant par tranches successives d'ancienneté avec un plafond. La tendance est, surtout au niveau des accords d'entreprise, de substituer au salaire minimum de l'emploi le salaire effectif.

5. DARES, *La Négociation collective en 2010*, n° 2012-053, 31 août 2012.

Exemple

Mensuels			
Ancienneté		Ancienneté	
3 ans	3%	10 ans	10%
4 ans	4%	11 ans	11%
5 ans	5%	12 ans	12%
6 ans	6%	13 ans	13%
7 ans	7%	14 ans	14%
8 ans	8%	15 ans	15%
9 ans	9%		

salaire minimum de l'emploi

L'importance des primes d'ancienneté explique la part du « glissement vieillesse » dans l'évolution de la masse salariale. Ces dernières années, un mouvement de remise en cause du poids salarial de l'ancienneté se développe. Des négociations sur la prime d'ancienneté ont conduit à des accords dans différentes branches.

Les critiques adressées à la prime d'ancienneté sont nombreuses :

- *son poids croissant*, en période de faible inflation et de croissance de l'ancienneté, dans l'évolution de la masse salariale des entreprises ;

- *son automaticité* : attribuée à toute personne qui remplit les conditions d'ancienneté requises, cette prime conventionnelle non sélective atténue les effets des politiques d'individualisation des rémunérations ;

- *sa finalité* enfin : récompensant la permanence du personnel dans l'entreprise, elle contredit les objectifs largement affichés de mobilité et de flexibilité de la main-d'œuvre.

Il paraît souvent difficile de revenir sur ce qui, au fil des ans, est devenu l'archétype de l'« avantage acquis », inscrit dans de nombreux accords ou conventions nationales de branche.

Selon l'enquête DARES, la prime d'ancienneté entrait dans la rémunération de quatre salariés sur dix en 1992. Sa part dans la rémunération des cadres (1,7%) est deux fois moins importante que dans la rémunération des ouvriers (3,4%).

La proportion de salariés concernés par la prime d'ancienneté diminue ainsi que son poids dans la masse salariale⁶.

Les primes d'ancienneté représentaient, en 2010, 15,8% de l'ensemble des primes et compléments (12,9% de la masse salariale), 6,3% pour les cadres et 24,5% pour les ouvriers. Elles pèsent donc pour à peine 2,3% dans la masse salariale. La part des primes d'ancienneté est nettement plus élevée chez les salariés les plus âgés : 6% chez les 25 à 29 ans et 21,5% chez les 50 à 54 ans.

34% des salariés sont concernés en 2010 par les primes d'ancienneté, 15% des cadres et 47% des ouvriers.

6. DARES Analyses, *La structure des rémunérations en 2010*, septembre 2012, n° 063.

B. Les heures supplémentaires

Leur utilisation est très différente selon les secteurs et la taille des entreprises. Selon la DARES, les heures supplémentaires représentaient, en 2010, 5,6 % de la rémunération globale des salariés ayant fait des heures supplémentaires⁷. Les petites entreprises sont les plus consommatrices. Le volume annuel d'HS par salarié qui en fait est de 121 heures dans le transport, 134 dans la construction, 105 dans les services aux entreprises, 88 dans l'industrie.

Leur réglementation et leur place dans les politiques d'adaptation à court terme et d'aménagement du temps sont examinées aux chapitres 6 sur la recherche de l'adaptation à court terme et 17 sur l'aménagement des temps de travail. Les lois depuis 2003, et en particulier les lois de 2007, 2008 et 2012, ont profondément modifié le régime des heures supplémentaires.

Depuis 2012, la rémunération des heures supplémentaires n'est plus exonérée d'impôt sur le revenu et de cotisations sociales.

Les heures supplémentaires sont des heures effectuées au-delà de la durée légale de travail. Elles sont soumises à une majoration, dont les taux sont fixés par la loi à 25 % ou 50 %. Elles peuvent donner lieu à repos compensateur. Le taux moyen de majoration en 2010 était de 26 %.

Après avoir progressé en 2008, le nombre d'heures supplémentaires a diminué lors de la crise en 2009 et est remonté en 2010 et 2011.

C. Les primes et gratifications

Treizième mois, prime de vacances, prime de fin d'année, prime de bilan sont quelques-unes des multiples formes que peuvent revêtir les gratifications. La jurisprudence a été amenée à distinguer deux sortes de gratifications : les gratifications bénévoles et les gratifications contractuelles.

1. Gratifications contractuelles

- Gratifications prévues par :
 - le contrat individuel ;
 - le règlement intérieur ;
 - la convention collective ;
 - l'accord d'entreprise.
- Gratifications qui résultent d'un usage constant tel que le salarié puisse considérer, lors de son embauche, que ces gratifications constituent un élément de sa rémunération.

La Cour de cassation fait intervenir trois critères : la constance, la généralité et la prédétermination.

2. Gratifications bénévoles

Les gratifications sont bénévoles lorsque l'employeur peut décider en toute liberté de l'opportunité de leur versement ainsi que de leur montant. Elles constituent un acte de libéralité si elles conservent un caractère aléatoire et discrétionnaire.

7. DARES Analyses, *Les salariés effectuant des heures supplémentaires rémunérées en 2010*, mars 2013, n° 2013-15.

3. Le poids des primes

Selon la DARES⁸, 83 % des salariés ont perçu une part de leur rémunération sous forme de primes (82 % pour les ouvriers, 78 % pour les employés et 87 % pour les cadres). Ces primes représentent, en 2010, 12,9 % de la rémunération totale, les primes de participation et d'intéressement non comprises. La part des primes est stable ces dernières années (12,6 % en 2003).

La répartition des primes se transforme selon la conjoncture. L'Insee observe une augmentation des primes de performance au détriment des primes fixes mensuelles.

En 2010, c'est dans les activités financières et d'assurance (16,9 %) que le taux est le plus élevé. Les primes sont globalement plus élevées dans l'industrie que dans les services.

Le poids des primes croît avec la taille des entreprises, de 8,6 % (10 à 19 salariés) à 14,5 % (plus de 500 salariés).

La décomposition des primes et compléments en 2010 se présente ainsi :

- ancienneté : 15,8 % ;
- contraintes de poste : 12,7 % ;
- performances individuelles : 29,7 % ;
- performances collectives : 4,4 % ;
- autres : 37,4 % (la catégorie recouvre notamment le treizième mois, les primes de fin d'année, les avantages en nature, les primes de vacances et autres primes exceptionnelles).

La part des primes de performance individuelle dans le total des primes et compléments de salaire est 1,9 fois plus importante dans le tertiaire que dans l'industrie et constitue plus de la moitié de l'ensemble des primes dans les activités financières et d'assurance.

Les primes sont très variées. En mars 2005, un rapport de la Cour des comptes inventorie 96 primes à la Banque de France, parmi lesquelles la « prime d'emballage d'or ».

L'enquête distingue principalement quatre grandes catégories de primes :

- les primes « stimulants » au travail ;
- les primes liées aux conditions de travail ;
- les primes liées à la situation de salarié ;
- enfin, les primes de treizième mois et autres.

La notion de prime retenue exclut donc les versements ayant le caractère d'un remboursement de frais, les avantages en nature, les indemnités de licenciement, les indemnités de départ volontaire, les indemnités de départ à la retraite, les indemnités versées au titre de la garantie de ressources et des contrats de solidarité, les congés payés (annuels, maladie...), les majorations pour heures supplémentaires, les sommes versées au titre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion.

4. Tendances

Dans certaines entreprises, les primes classiques, telles que les primes de treizième mois, de vacances... ont perdu leur caractère neutre pour intégrer désormais un facteur conditionnel :

– *condition individuelle* : la prime est modulée selon l'assiduité ou la réalisation d'objectifs individuels fixés en début d'année ;

– *condition collective* : le montant des primes est lié aux résultats de l'entreprise exprimés selon différents paramètres – augmentation du chiffre d'affaires, économies réalisées sur le budget « frais

8. DARES, *La structure des rémunérations en 2010*, septembre 2012, n° 063.

de personnel et frais généraux», diminution des produits défectueux, accroissement de la productivité...

Ce type de prime, souvent dénommée « intéressement maison », reste à un niveau assez important.

On constate également une certaine tendance à la remise en cause de primes traditionnelles d'ancienneté, d'assiduité ou de treizième mois, motivée soit par des difficultés particulières à l'entreprise, soit par la mise en place d'une nouvelle politique salariale davantage tournée vers l'individualisation ou la participation financière des salariés aux résultats.

Mais c'est également à l'occasion de la mise en place d'un accord d'intéressement que l'on assiste à la disparition de primes plus classiques.

D. Les avantages complémentaires

La rémunération comporte également un volet regroupant des formes nombreuses. On peut classer les différents avantages selon divers critères: les avantages attribués à l'ensemble du personnel et ceux attribués de manière sélective, les avantages monétaires et les avantages non monétaires, les avantages ponctuels et les avantages permanents...

1. Avantages dont bénéficie l'ensemble du personnel

Accordés sans distinction à tous les salariés, ces avantages généralement non monétaires sont, principalement:

- les tarifs préférentiels sur des produits ou des services de l'entreprise elle-même;
- l'indemnisation du congé de paternité (maintien du salaire net);
- la rémunération des comptes courants et les prêts personnels à taux préférentiels consentis au personnel des établissements bancaires;
- les titres restaurant;
- les clubs ou installations sportives de l'entreprise mis à la disposition des salariés.

Ainsi, l'employeur peut attribuer des titres restaurant (chèques repas en Belgique) à ses salariés. C'est un support de paiement remis par les employeurs à leurs personnels salariés pour leur permettre d'acquitter tout ou partie du prix de leur repas (compris dans l'horaire de travail journalier). Il est en général utilisé pour le paiement d'un repas dans un restaurant, ou pour l'achat de nourriture dans un magasin. C'est un avantage social alternatif au restaurant d'entreprise. Il existe quatre émetteurs spécialisés (chèque de table, chèque restaurant, chèque déjeuner et ticket restaurant).

La participation financière de l'employeur est exonérée de cotisations sociales dans la limite d'un plafond fixé par la loi de finances (5,29 € en 2012). La participation de l'employeur est comprise entre 50 et 60 % de la valeur du titre. La valeur du titre restaurant doit être la même pour tous les salariés. En 2010, 585 millions de titres (valeur 3,95 milliards d'euros) ont été utilisés.

L'employeur peut également attribuer des chèques transport. En 2011, ces chèques à usage de « transports collectifs » d'un montant plafonné au prix d'un abonnement annuel aux transports collectifs sont soumis au régime suivant:

- L'employeur finance au minimum 50 % du montant des chèques transport.
- La part restant à la charge du salarié est déduite de son salaire ou financée en totalité ou en partie par le comité d'entreprise.

– La part de l'employeur sera exonérée de cotisations de Sécurité sociale, CSG et CRDS ainsi que de l'impôt sur le revenu à hauteur de 50 % du prix des abonnements de transports collectifs.

Des chèques à usage carburant d'un montant plafonné à 100 euros par an peuvent être attribués. Comme les titres restaurant, le chèque transport sera émis par des établissements de crédit ou par des organismes spécialisés habilités par l'Agence nationale des services à la personne.

L'employeur dispose également du CESU. Le chèque emploi service universel préfinancé est en fait financé par l'entreprise pour son salarié, afin que ce dernier puisse devenir l'employeur de personnel à son domicile à tarif réduit. Il est encore plus intéressant que le CESU bancaire, car il hérite des avantages de la société (du comité d'entreprise) qui l'a acheté. Le CESU préfinancé procure donc à l'entreprise comme au salarié des aides fiscales attrayantes :

- un *crédit d'impôt* de 25 % sur les aides versées, jusqu'à 500 000 euros par année d'exercice ;
- une *exonération des cotisations patronales* dans la limite de 1 830 euros par salarié ;
- une *réduction d'impôt sur le revenu* des sommes versées dans la limite de 15 000 euros par an.

Ainsi, si l'entreprise octroie une aide de 100 euros pour les services à la personne, elle bénéficie d'un crédit d'impôt de 25 euros et d'une réduction fiscale de 33 euros. Le coût réel pour l'entreprise est donc de $100 - 25 - 33 = 42$ euros. Le CESU préfinancé est généralement revendu à prix coûtant, soit en l'occurrence 42 euros.

Dans le cadre de la politique de rémunération globale, il est important de valoriser ces avantages non monétaires.

2. Avantages attribués de manière sélective

Cette deuxième catégorie recouvre les avantages qui ne sont pas offerts systématiquement à l'ensemble des salariés de l'entreprise.

Les politiques en matière d'attribution de ces avantages diffèrent sensiblement d'une entreprise à une autre.

Certaines entreprises n'ont pas défini les critères d'attribution. Les avantages sont accordés de manière relativement subjective, généralement pour satisfaire la demande d'un collaborateur, ou suivant des usages.

D'autres entreprises ont établi des règles d'attribution. L'avantage peut être lié par exemple au niveau hiérarchique, à la fonction, au niveau de rémunération, à la performance.

Ce sont principalement les cadres qui bénéficient d'avantages attribués sélectivement.

Voici une liste non exhaustive des avantages susceptibles d'être accordés par une entreprise :

– *Automobile*

- voiture de société ;
- chauffeur ;
- téléphone dans la voiture ;
- emplacement de parking réservé ;
- possibilité de rachat à la société d'une voiture de société à un prix inférieur au marché.

– *Voyages*

- vol en première classe ;
- déplacements en vacances payés par l'entreprise ;
- voyages accompagnés par le conjoint.

– *Logement*

- logement mis à la disposition ;
- rénovation et entretien du logement personnel ;
- aides domestiques ;
- allocation de téléphone.

– *Détente*

- prise en charge des frais de participation à un club sportif, privé, ou de loisirs ;
- paiement par l'entreprise de billets de théâtre, de concert ou de manifestations sportives ;
- mise à disposition d'une résidence de vacances de la société.

– *Santé*

- bilan de santé ;
- massages.

– *Conseil*

- assistance des services de l'entreprise pour les déclarations fiscales ;
- conseil en matière d'investissements personnels ou de questions juridiques.

– *Prêts*

- prêts personnels ou hypothécaires à taux réduits.

– *Standing*

- mobilier de bureau ;
- restaurant de direction ;
- frais d'adhésion à des associations professionnelles, abonnements ;
- mise à disposition de matériel de l'entreprise (micro-ordinateur portable, téléphone mobile...).

Le Code général des impôts énonce que le montant des revenus qui doivent être pris en considération pour le calcul de l'impôt sur le revenu doit être déterminé en tenant compte de la valeur des profits et avantages dont le contribuable a joui en nature au cours de l'année fiscale concernée. Pour le salarié, les avantages en nature sont donc, par principe, imposables. La réforme intervenue en 2003 sur l'évaluation des avantages en nature et des frais professionnels a permis de clarifier le statut de la plupart des éléments.

E. Les régimes de prévoyance

Ils peuvent concerner la couverture du risque maladie ou les autres risques.

Deux lois encadrent la prévoyance : la loi du 31 décembre 1989, dite loi Evin, qui harmonise les règles techniques essentielles relatives aux garanties de prévoyance, et la loi du 8 août 1994, qui réglemente la mise en place, la modification et la résiliation des régimes de prévoyance.

Deux obligations minimales pèsent sur l'entreprise : l'employeur doit souscrire, pour chaque cadre, une couverture en cas de décès et il doit, au minimum, mettre en place les garanties négociées dans le cadre d'une convention collective ou, bien sûr, d'un accord d'entreprise.

En matière d'information, l'entreprise doit consulter et informer le CE avant toute mise en place ou modification du régime de prévoyance.

Pour la maladie, l'avantage accordé aux salariés se présente sous deux formes :

- un complément aux prestations de la Sécurité sociale (voir § G) ;
- une garantie de salaire pendant une certaine durée : l'entreprise verse au salarié absent une somme qui complète les indemnités journalières de la Sécurité sociale. La grande majorité des salariés (77 %) acquiert un droit à l'indemnisation sans avoir besoin de plus d'une année d'ancienneté.

Les systèmes de prévoyance à la carte se développent. Ainsi, l'accord du 12 juillet 2001 sur la protection sociale d'entreprise du Crédit Lyonnais adopte la prévoyance à la carte pour « permettre au salarié d'adapter sa couverture à ses propres besoins et à ceux de ses proches ».

Pour les autres risques, les contrats prévoient un capital décès et, dans certains cas, une rente de conjoint, une rente d'éducation ou un capital infirmité accidentelle. Les garanties dites de dépendance et d'assistance psychologique demeurent marginales.

F. Les œuvres sociales

Les « œuvres sociales » regroupent toutes sortes de dépenses à caractère social gérées au sein même de l'entreprise, soit par l'employeur, soit par le comité d'entreprise quand ce dernier existe. La quasi-totalité de ces dépenses a un caractère facultatif, c'est-à-dire non imposé par la loi ou le règlement ; seule exception, les employeurs doivent maintenir la dotation existante en part des salaires d'une année à l'autre et, depuis 1982, ils doivent verser 0,2 % de la masse salariale au comité d'entreprise pour ses dépenses de fonctionnement.

D'après l'enquête sur les coûts de la main-d'œuvre, ces dépenses diverses représentent en moyenne 3 % en sus du salaire, et 3,8 % pour les établissements de plus de 500 salariés. Certaines dépenses sociales ne rentrent pas dans le domaine réservé par la loi à l'activité des comités d'entreprise : c'est en particulier le cas de la médecine du travail et de diverses gratifications (primes de départ, médailles du travail...). De nombreux comités d'entreprise préfèrent déléguer à l'employeur la responsabilité de gérer la cantine ou la mutuelle. Outre ces deux postes, la majeure partie des ressources des comités d'entreprise est consacrée à des activités culturelles (bibliothèque, billetterie), sportives (associations et clubs) et touristiques (aide au départ, investissements immobiliers).

Ces compléments du salaire, au-delà de leur utilité directe et spécifique, ont pour fonction de *satisfaire un besoin de sociabilité* chez les salariés de l'entreprise. C'est en particulier le cas des bibliothèques, du club sportif, de l'arbre de Noël, des séjours de vacances... Ces activités répondent à un besoin de convivialité et de relation sociale. La nécessité d'organiser des activités de ce type sera d'autant plus grande que ce besoin de sociabilité ne peut se satisfaire spontanément dans les entreprises, notamment de grande taille, et avec le développement du travail à distance et asynchrone.

G. La complémentaire santé

Depuis vingt ans, les dépenses de santé de chaque Français s'accroissent et, dans le même temps, la prise en charge par la Sécurité sociale diminue. Elle est passée de 78 % en 1980 à 75 % en 2001.

Pour les entreprises, l'enjeu est de taille. 90 % des salariés sont couverts par l'intermédiaire d'un contrat d'entreprise à travers des mutuelles (61 %), des assurances (24 %) ou des caisses de prévoyance (15 %). Les cadres sont plus nombreux à bénéficier d'une protection complémentaire.

Ils cotisent plus et leurs dépenses sont mieux prises en charge. En 2008, 94 % des Français disposaient d'une complémentaire maladie. La proportion n'était que de 69 % en 1980⁹.

Le coût croissant des complémentaires santé suscite des réflexions dans trois directions :

- le partage du coût entre le salarié et l'entreprise et son évolution ;
- la personnalisation de la couverture à travers un régime d'option (approche cafétéria) ;
- les niveaux de remboursement souhaitables selon la nature des risques.

Le financement de la protection sociale pose aujourd'hui un problème dans les différents pays. Dans la majorité des pays, un contexte légal en évolution tente de favoriser un rôle plus grand de la part des entreprises. La couverture santé devient, comme tous les autres avantages sociaux, un avantage compétitif en vue d'attirer et de conserver les compétences clés.

L'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013 prévoit la généralisation des complémentaires santé.

III. Les charges sociales

Selon une étude de l'Insee publiée début 2013, en 2008, le coût salarial horaire de la main-d'œuvre s'est élevé en moyenne à 31,22 euros. Il comprend pour les deux tiers la rémunération assimilable à du salaire (salaire brut, primes, avantages en nature) et l'épargne salariale (participation, intéressement, abondement de l'employeur), et pour le tiers restant les cotisations de protection sociale à la charge de l'employeur et les autres charges assises sur les salaires et l'emploi. Ce coût moyen recouvre des disparités importantes selon le secteur d'activité (49,01 euros dans la finance-assurance contre 21,11 euros dans l'hébergement-restauration), l'implantation géographique (47,59 euros en Île-de-France contre 25,50 euros dans l'Ouest de la France) et selon la taille de l'entreprise (34,16 euros dans les entreprises ayant au moins 1 000 salariés, contre 26,68 euros dans celles employant de 10 à 50 salariés). Sur 31,22 euros par heure travaillée, l'ensemble des salaires et traitements (monétaires ou en nature) représente 20,88 euros, tandis que 8,83 euros sont versés aux organismes de protection sociale.

La France se caractérise par un salaire direct faible. Pour 100 € de coût du travail, le salaire net est inférieur à 56 €.

Cette situation est le fruit d'une dérive des années 1970-1990, supportée par les salariés comme par les employeurs. Le taux moyen de cotisations sociales a ainsi évolué depuis 1981 :

	Salariés	Employeurs	Total
1981	12,61	39,79	53,40
1985	14,67	42,15	56,82
1993	18,85	43,36	62,21
2013	21,50	45,98	67,48

Le tableau ci-après (voir page suivante) récapitule les charges sociales obligatoires.

La dernière-née des cotisations a été créée en 2004 pour financer la politique à l'égard des personnes âgées (contribution solidarité-autonomie).

9. *Questions d'économie de la santé*, n° 161, janvier 2011.

Les charges sont présentées dans les paragraphes A à D. Le coût social est calculé au paragraphe E et des comparaisons internationales sont abordées au paragraphe F.

Divers allègements de charges patronales sur les bas salaires ont été créés et, au 1^{er} juillet 2005, une réduction générale des cotisations patronales de Sécurité sociale s'applique de façon dégressive dans la limite de 1,6 fois le SMIC. Les exonérations de cotisations sociales dans les DOM (départements d'outre-mer) font l'objet de dispositions spécifiques. Le montant de la réduction est maximal au niveau du SMIC.

Ces exonérations de dégressives peuvent créer une « trappe à bas salaire ». En effet, l'augmentation d'un salarié payé au SMIC entraîne une réduction d'exonération qui renchérit d'autant le coût de l'augmentation. L'entreprise sera amenée à privilégier le « hors-salaire » qui échappe aux prélèvements sociaux et fiscaux.

Précisions sur la réduction de charges sociales

La formule de calcul de la réduction de charges sociales pour les salaires inférieurs à 1,6 fois le SMIC est la suivante :

– Entreprises de 20 salariés et plus : $(0,26 / 0,6) \times [1,6 (\text{SMIC annuel} / \text{rémunération annuelle brute}) - 1]$. La réduction est calculée mensuellement et régularisée annuellement. La rémunération annuelle brute n'inclut pas les heures supplémentaires.

– Entreprises de 1 à 19 salariés : $(0,281 / 0,6) \times [1,6 \times (\text{SMIC annuel} / \text{rémunération annuelle brute}) - 1]$.

A. Les cotisations de Sécurité sociale

L'ordonnance du 4 octobre 1945 a tenté une généralisation et une uniformisation des régimes de protection mis en place tout au long de la première moitié du xx^e siècle.

Mais l'unification n'est pas aujourd'hui réalisée. De nombreux régimes spéciaux subsistent. Le régime général regroupe tous les salariés de l'industrie et du commerce qui ne sont pas affiliés à un régime spécial.

1. Assujettissement au régime général de la Sécurité sociale

Sont obligatoirement affiliées au régime général toutes les personnes de nationalité française de l'un ou l'autre sexe, salariées ou travaillant à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs et quels que soient le montant et la nature de leur rémunération, la forme, la nature ou la validité de leur contrat.

La qualité d'assuré obligatoire est donc reconnue, d'une part, aux salariés, d'autre part aux personnes qui travaillent à quelque titre que ce soit pour un ou plusieurs employeurs. L'assujettissement est en principe subordonné à la condition que l'activité du travailleur s'exerce en France. Toutefois, la loi prévoit le maintien au régime français des salariés détachés à l'étranger.

Les salariés au sens strict constituent la grande majorité des assujettis au régime général.

Même si elles ne sont pas titulaires d'un contrat de travail, les personnes qui travaillent, à quelque titre que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs sont assimilées aux salariés.

En l'absence de définition précise de ces personnes, la jurisprudence exige un lien de subordination ou un rapport de dépendance d'employé à employeur. Elle retient de façon conjointe une

série d'éléments divers dont aucun, pris séparément, ne serait de nature à caractériser le lien de subordination ou le rapport de dépendance.

On peut citer à cet égard :

- les directives auxquelles le travailleur est soumis ;
- les obligations imposées, telle celle de rendre des comptes ;
- les contrôles divers, la surveillance exercée, le respect d'horaires impératifs ou de délais d'exécution, la fixation du lieu d'exercice de l'activité professionnelle ;
- l'exclusivité que s'attribue l'une des parties ;
- l'origine des moyens nécessaires à l'exécution du travail ;
- la charge des frais professionnels.

2. Affiliation et immatriculation

L'affiliation est le rattachement d'un assuré à une caisse primaire d'assurance maladie. Cette caisse est normalement celle du lieu de travail de l'assuré. Exceptionnellement, il peut s'agir de la caisse du lieu de résidence.

L'affiliation s'accompagne de l'immatriculation de l'assuré, opération par laquelle le travailleur assujéti à la Sécurité sociale est officiellement inscrit sur la liste des assurés de la caisse dont il relève.

L'employeur, de son côté, doit être personnellement immatriculé, en vue du versement des cotisations dont il est redevable.

L'immatriculation est opérée une fois pour toutes. Elle doit être demandée dans les trois cas suivants :

- lorsque le travailleur n'a jamais été immatriculé ;
- en ce qui concerne les travailleurs antérieurement immatriculés au régime de Sécurité sociale des étudiants ;
- lorsque le travailleur se prétend immatriculé mais n'est pas en mesure de présenter sa carte d'immatriculation.

Lorsque l'immatriculation est prononcée, la caisse remet à l'assuré une carte d'immatriculation sur laquelle figure notamment son numéro matricule.

Le numéro matricule est formé de treize chiffres groupés en cinq composantes :

- a) 1 chiffre indiquant le sexe (M = 1 ; F = 2) ;
 - b) 2 chiffres pour l'année de naissance ;
 - c) 2 chiffres pour le mois de naissance ;
 - d) 5 chiffres pour le lieu de naissance (2 chiffres indiquant le département et 3 chiffres la commune) ;
 - e) 3 chiffres constituant un numéro d'ordre.
- Ce numéro est *immuable*.

3. Rémunérations soumises à cotisations

Les cotisations de Sécurité sociale sont assises sur toutes les sommes versées aux travailleurs en contrepartie ou à l'occasion du travail : salaires, indemnités, primes, gratifications, avantages en nature...

C'est une notion extensive du salaire qui est retenue pour l'assiette des cotisations : toute somme versée par un employeur à son salarié est présumée soumise à cotisation. Il existe toutefois diverses exonérations.

4. Calcul des cotisations

Les cotisations de Sécurité sociale sont calculées, pour chaque salarié, en appliquant les taux légaux à la rémunération. Ce calcul s'opère, en cours d'année, au fur et à mesure de chaque paie et fait ensuite l'objet d'une régularisation en fin d'année.

Pour certaines catégories de salariés, ce montant peut être diminué d'un abattement forfaitaire pour frais professionnels.

Les cotisations de Sécurité sociale doivent être calculées sur la rémunération brute avant toutes déductions pour cotisations salariales.

La part patronale des cotisations n'est pas un élément de rémunération et n'a donc pas à être incluse dans la base des cotisations.

La base de calcul peut comporter une limite maximale.

Les rémunérations soumises à certaines cotisations ne sont retenues, pour le calcul de celles-ci, que jusqu'à concurrence d'une limite supérieure ou « plafond ».

La loi autorise le gouvernement à relever le plafond chaque année en fonction de l'évolution moyenne des salaires observée par le ministère du Travail.

Le plafond à retenir est déterminé par la périodicité des paies. Les cotisations ainsi calculées font ensuite l'objet, s'il y a lieu, d'une régularisation annuelle destinée à ajuster leur montant à l'ensemble des rémunérations perçues au cours de l'année tout entière.

5. Versement des cotisations

Il appartient à l'employeur de verser l'ensemble des cotisations tant patronales qu'ouvrières.

Les cotisations d'assurances sociales et d'accidents du travail doivent en principe être versées à la caisse primaire d'assurance maladie, les cotisations d'allocations familiales à la caisse d'allocations familiales.

Mais, en règle générale, un seul versement global est effectué à un service commun, l'Union pour le recouvrement des cotisations de Sécurité sociale et d'allocations familiales (URSSAF), qui se substitue à ces deux organismes.

La périodicité et la date limite de versement des cotisations sont fixées pour l'année entière en fonction de l'effectif de l'entreprise au 1^{er} janvier.

6. Cotisation accident du travail

Il n'existe pas de taux général et uniforme applicable à toutes les entreprises, mais seulement des taux particuliers calculés pour chaque catégorie de risques, selon des modalités différentes (tarification collective, mixte ou individuelle).

Les modalités de calcul sont définies afin de rendre la tarification incitative à la prévention.

Ces modalités sont présentées dans le chapitre consacré à la sécurité.

B. Les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance

Les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance ont été créés, tantôt à l'intérieur d'une entreprise, tantôt pour l'ensemble du personnel d'une branche professionnelle. Ils ont visé d'abord certaines catégories de personnel (cadres, maîtrise) puis les employés et les ouvriers.

Les régimes complémentaires sont d'origine conventionnelle; leur source relève soit de la convention collective, soit d'accords spécifiques:

- la convention du 14 mars 1947 organisant un régime de retraite et de prévoyance pour les ingénieurs et les cadres (AGIRC);
- les régimes de retraite particuliers à certaines professions, créés de 1947 à 1961;
- l'accord du 8 décembre 1961 généralisant le principe d'une retraite par répartition pour l'ensemble des salariés non cadres de l'industrie et du commerce (ARRCO);
- la généralisation de la retraite complémentaire à tous les salariés du privé (1973);
- la mise en place d'un régime ARRCO unique (1999);
- le rapprochement AGIRC-ARRCO (2001).

La loi a généralisé, en 1972, le principe d'une cotisation à une retraite complémentaire pour tous les salariés.

1. Les cadres

Le régime de retraite prévu fonctionne suivant le principe de la répartition (les cotisations perçues chaque année sont redistribuées immédiatement aux retraités), qui permet une adaptation automatique des pensions aux fluctuations économiques et ne protège pas des risques démographiques.

Le régime de retraite est obligatoire, ainsi que l'assurance décès complémentaire; en outre, à titre facultatif, des avantages complémentaires peuvent être assurés (pour la retraite, l'invalidité, la maladie, le décès).

Le régime de retraite et de prévoyance est géré par des institutions adhérant à une Association générale des institutions de retraite des cadres (AGIRC), qui assure la compensation du régime.

L'assiette des cotisations ne s'établit pas uniformément sur l'intégralité de la rémunération ainsi définie.

– *Tranche A*

Il s'agit de la tranche de rémunération inférieure au plafond de la Sécurité sociale. Sur cette tranche sont perçues:

- la cotisation d'assurance vieillesse du régime obligatoire;
- la cotisation à un régime de retraite complémentaire.

Compte tenu de ce régime de cotisation sur la tranche A, les cadres bénéficient dans la limite du plafond de la Sécurité sociale des mêmes avantages que les autres salariés de l'entreprise qui les emploie.

– *Tranche B*

La tranche B correspond à la partie du salaire annuel comprise entre le plafond et la rémunération totale des intéressés dans la limite de quatre fois le plafond annuel de la Sécurité sociale.

– *Tranche C*

Il s'agit de la fraction de rémunération qui dépasse le plafond du régime des cadres. Elle donne lieu à cotisation au titre de ce régime, à un taux plus faible, et peut servir de base à une cotisation facultative de régime supplémentaire de cadres supérieurs.

2. Les salariés non cadres

Les différents régimes de retraite des salariés non cadres sont regroupés dans l'Association des régimes de retraite complémentaire (ARRCO). C'est un régime de répartition. L'accord du 25 avril 1996 a relevé les taux de cotisation minimum applicables.

3. L'AGFF (Association pour la gestion du fonds de financement de l'AGIRC et de l'ARRCO)

Créée en 2001, l'AGFF permet de financer le surcoût de la retraite complémentaire versée à taux plein entre 60 et 65 ans alors que les régimes reposent sur l'âge de 65 ans. Le dispositif devait prendre fin en 2008 puis en 2011 et a été prorogé par les partenaires sociaux jusqu'en 2018.

C. L'assurance chômage

Le système d'indemnisation du chômage est d'origine conventionnelle. Créé en 1958, il a fait l'objet depuis de plusieurs réformes.

Le régime de l'assurance est géré paritairement. Cette gestion est confiée :

- à l'UNEDIC (Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce) ;
- aux ASSEDIC (Associations pour l'emploi dans l'industrie et le commerce), chargées de recueillir l'affiliation des entreprises, de recouvrer les cotisations dues au régime et d'effectuer le paiement de l'ensemble des prestations servies par celui-ci.

Le financement est assuré par des contributions réparties entre employeurs et salariés. Tout employeur est assujéti au régime d'assurance chômage. L'entreprise est tenue de s'affilier à l'ASSEDIC de son implantation. Les contributions des employeurs et des salariés au régime de l'UNEDIC sont assises sur les rémunérations.

D. Les charges fiscales

Un certain nombre de charges sur les salaires présentent un caractère fiscal. Les plus importantes sont les suivantes.

1. La participation des employeurs à la construction

Instituée par le décret du 9 août 1952, cette taxe était à l'origine de 1 % de la totalité des salaires. Il s'agit d'une obligation d'investissement dans la construction : ce n'est que lorsque cette obligation n'est pas remplie que l'entreprise verse à l'État une taxe égale à la différence entre le montant obligatoire et les sommes réellement investies, assortie d'une pénalité égale à cette différence.

Les modalités d'investissement, réglementées de façon très précise, sont les suivantes.

- *Pour 0,45 % des salaires*
- prêts aux salariés accédant à la propriété ;
- versements à des organismes collecteurs agréés, soit sous forme de prêts sans intérêt ou de subventions, soit en contrepartie de titres de propriété ;

– à titre exceptionnel, et après autorisation du préfet, construction ou amélioration de logements appartenant à l'entreprise et destinés à être loués à des salariés ;

– *Pour 0,10 % des salaires*

– contribution au Fonds national d'aide au logement.

Si l'entreprise investit une somme plus importante que celle qui correspond à l'obligation légale, elle peut reporter l'excédent sur les années ultérieures sans limitation de durée. En revanche, si l'entreprise récupère des fonds investis au titre de cette participation (par exemple lorsqu'un salarié rembourse le prêt qui lui a été consenti), ces fonds doivent être immédiatement réinvestis sous l'une des formes précisées ci-dessus.

2. La taxe d'apprentissage

La taxe brute se répartit entre :

- un versement au FNIC (Fonds national interconsulaire de formation) ;
- un quota d'apprentissage finançant les CFA (centres de formation d'apprentis) ;
- un solde appelé barème, destiné à financer les formations premières professionnelles ou technologiques.

Les personnes ou les sociétés imposables peuvent être exonérées, totalement ou partiellement, de son versement, à raison de dépenses qu'elles ont engagées en faveur de l'apprentissage.

Les dépenses en faveur de l'apprentissage proprement dit comprennent une partie du salaire versé aux apprentis, déduit en priorité du quota, puis du barème et enfin du FNIC.

D'autres déductions sont possibles (frais de CCI, stagiaires d'écoles sous certaines conditions...).

La cotisation complémentaire à la taxe d'apprentissage sert à financer la formation en alternance. Les entreprises peuvent se libérer de cet impôt en accueillant des jeunes en alternance ou en versant le montant à un organisme agréé.

Le dispositif complexe construit sur la taxe d'apprentissage est régulièrement l'objet de remise en cause et de projet de réforme du fait de l'importance des enjeux.

3. La participation à la formation professionnelle continue

Créée par la loi du 16 juillet 1971, cette taxe s'impose aux employeurs occupant habituellement plus de dix salariés et depuis 1991 à ceux de moins de dix salariés (cf. chapitre consacré à la formation permanente).

4. La taxe sur les salaires

L'origine de la taxe sur les salaires n'est autre que l'impôt cédulaire qui se superposait à l'impôt sur le revenu pour les titulaires de salaires, traitements et rentes viagères, et qui fut d'abord perçu par voie de rôles.

À partir de 1949, l'impôt cédulaire est supprimé, mais l'État a créé en contrepartie le versement forfaitaire sur les salaires, calculé sur les mêmes bases et selon le même taux, à la charge des employeurs, ce qui augmente le « coût salarial » des entreprises.

Enfin, le 1^{er} décembre 1968, à l'occasion de la généralisation de la TVA, le versement forfaitaire est supprimé et remplacé par la taxe sur les salaires, que ne paient ni les collectivités locales, ni les

organismes assujettis à la TVA pour plus de 90 % de leur chiffre d'affaires. Le taux varie de 4,25 % à 20 % (au-delà d'une rémunération brute annuelle de 150 000 €).

5. Le versement de transport

L'institution d'une participation des employeurs au financement des transports en commun constitue l'un des éléments d'un plan d'ensemble visant à l'amélioration des transports publics.

Mis en place en premier lieu dans la région parisienne, le versement de transport a été étendu à certaines villes de province, avec toutefois des modalités quelque peu différentes.

Les employeurs de la région parisienne doivent également prendre en charge à 50 % les titres d'abonnement souscrits par leurs salariés pour leurs déplacements entre leur résidence habituelle et leur lieu de travail au moyen de transports publics de voyageurs.

E. Le coût social

Les calculs pour 2013 montrent que, pour le salarié non cadre, un salaire brut mensuel de 2 200 € entraîne 43 % de charges patronales et 20,8 % de charges salariales. Pour ce cas, 1 € de salaire net a entraîné 80,55 centimes de cotisations. En 1989, 1 F entraînait 64,20 centimes de charges.

Ces calculs prennent en compte les taux minima. Dans une majorité de cas, le total des charges dépasse 90 % du net perçu. Il atteint fréquemment 100 %.

Les calculs pour un non-cadre peuvent être faits selon que le salaire brut mensuel est voisin du SMIC ou non pour tenir compte des mesures d'exonération en faveur des bas salaires. Ils font ressortir un poids comparable des cotisations, sauf pour les salaires proches du SMIC (58 % du net).

F. Comparaisons internationales

Il est important de situer le coût social en France dans un contexte européen et international. La comparaison internationale du coût du travail fait apparaître en 2012 la France dans une position moyenne par rapport à ses principaux partenaires.

La diversité des pratiques en Europe et dans les autres pays industrialisés limite la portée des comparaisons. Le coût salarial ne reflète pas le revenu disponible et le pouvoir d'achat des salariés tant la disparité du poids des prélèvements est grande. Le poids des cotisations dans le PIB et le « coin socio-fiscal » illustrent cette diversité.

1. Le « coin socio-fiscal » salarial

Les prélèvements sociaux et fiscaux sur les salaires en France sont plus élevés que dans les grands pays d'Europe, selon une étude de l'institut de conjoncture Rexecode, proche du patronat. Cette étude, effectuée à la demande de la Commission des finances du Sénat, calcule le ratio entre le coût brut du travail pour une entreprise et ce que le salarié touchera en définitive, après paiement de toutes les cotisations sociales et de son impôt sur le revenu.

2. Poids des cotisations dans le PIB

Les différences de niveaux de cotisations sociales à la charge des salariés et des employeurs s'expliquent par la diversité des systèmes de prélèvements en vigueur dans les pays de l'Union

européenne. En augmentant le coût du travail, un niveau trop élevé pèse négativement sur l'emploi. Si le poids des cotisations est très faible dans certains pays, comme le Danemark, c'est parce qu'elles sont compensées par des recettes fiscales, dont l'assiette est plus favorable à l'emploi. Le très mauvais classement de la France est vraisemblablement appelé à s'améliorer avec la fiscalisation progressive des cotisations sociales.

3. Niveau comparé du coût de la main-d'œuvre dans l'industrie

Le coût de la main-d'œuvre correspond à l'ensemble des dépenses que l'employeur doit engager pour l'emploi d'une unité de travail salarié (heure, mois, année). Ce coût comprend, outre le salaire, l'ensemble des charges sociales ouvrières et patronales. Selon le concept retenu (coût horaire ou coût annuel), ou selon la catégorie de salariés considérée, la position relative des différents pays n'est pas exactement la même.

4. L'évolution des coûts de main-d'œuvre et la compétitivité

Qu'il soit mesuré sur une base horaire ou annuelle, le coût de la main-d'œuvre ne saurait tenir lieu d'indicateur de compétitivité. Pour l'employeur, tout dépend, en effet, du niveau de productivité associé, lequel détermine avec les coûts de main-d'œuvre proprement dits le niveau du coût salarial par unité produite (ou coût salarial unitaire). On ne dispose pas malheureusement d'indicateur fiable permettant de comparer le niveau de la productivité entre pays. Il est possible en revanche de mesurer son évolution et de confronter les évolutions du coût salarial par unité produite qui en résultent.

5. Les minima en Europe

Tableau 11.2. Salaire minimum en Europe
Salaire mensuel minimum brut en vigueur en 2012

	En euros
Luxembourg	1 801,49
Irlande	1 462
Royaume-Uni	1 201
Pays-Bas	1 446
Belgique	1 443
France	1 398
Grèce	876
Espagne	748
Malte	679
Slovénie	597
Portugal	565
Turquie	362
Rép. tchèque	310
Hongrie	295
Pologne	321
Estonie	290
Slovaquie	308
Lituanie	232
Lettonie	286
Roumanie	161
Bulgarie	135,5

Source: Eurostat, Office statistique des Communautés européennes. (Année des données: 2012.)

IV. Le paiement du salaire

Le paiement du salaire est strictement régi par des règles élaborées progressivement¹⁰.

A. Le bulletin de paie

Il est défini de façon très précise par le Code du travail. Son contenu a été enrichi progressivement.

Le Code précise que le bulletin de paie comporte obligatoirement :

- 1 le nom et l'adresse de l'employeur ;
- 2 la référence de l'organisme auquel l'employeur verse les cotisations de Sécurité sociale, le numéro sous lequel ces cotisations sont versées et le numéro de la nomenclature des activités économiques (code de l'activité exercée) ;
- 3 le code APE et s'il y a lieu l'intitulé de la convention collective de branche applicable au salarié ;
- 4 le nom et l'emploi du salarié ainsi que sa position dans la classification conventionnelle qui lui est applicable définie par le niveau ou le coefficient hiérarchique ;
- 5 la période et le nombre d'heures de travail en distinguant les heures payées au taux normal et celles qui comportent une majoration pour heures supplémentaires ou pour toute autre cause, et en mentionnant le ou les taux appliqués aux heures correspondantes ou la nature et le volume du forfait auquel se rapporte le salaire pour les salariés payés au forfait ;
- 6 la nature et le montant des accessoires de salaire soumis aux cotisations ;
- 7 le montant de la rémunération brute du salarié ;
- 8 la nature et le montant des cotisations salariales retenues sur cette rémunération brute en application de dispositions législatives, réglementaires ou conventionnelles ;
- 9 la nature et le montant des cotisations patronales de Sécurité sociale d'origine législative, réglementaire ou conventionnelle assises sur cette rémunération brute ;
- 10 la nature et le montant des autres déductions éventuellement effectuées sur la rémunération ;
- 11 la nature et le montant des sommes s'ajoutant à la rémunération et non soumises aux cotisations ;
- 12 le montant de la contribution sociale généralisée (CSG) et de la CRDS ;
- 13 le montant de la somme effectivement reçue par le salarié ;
- 14 la date de paiement de ladite somme ;
- 15 les dates de congé et le montant de l'indemnité correspondante, lorsqu'une période de congé annuel est comprise dans la période de paie considérée ;
- 16 le montant de la prise en charge des frais de transport public ou des frais de transport personnel.

Il ne doit être fait mention ni de l'exercice du droit de grève, ni de l'activité de représentation des salariés. La nature et le montant de la rémunération de l'activité de représentation figurent sur une fiche annexée au bulletin de paie qui a le même régime juridique que celui-ci et que l'employeur est tenu d'établir et de fournir au salarié.

Le bulletin de paie doit comporter en caractères apparents une mention incitant le salarié à le conserver sans limitation de durée.

¹⁰ L. FABRE, J.-M. PERETTI, *La Paie*, memento EO, 1992.

Afin d'informer le salarié sur le coût réel de la protection sociale, le bulletin de paie, depuis 1989, mentionne la nature et le montant des cotisations patronales de Sécurité sociale. Depuis 1998, l'employeur peut choisir la formule du récapitulatif annuel du montant des cotisations sociales patronales acquittées remis au salarié.

Document très riche, le bulletin de paie peut servir de base à la communication sur les rémunérations à condition qu'une formation à sa lecture soit menée.

Au-delà du bulletin de paie, il est souhaitable que l'entreprise diffuse, une fois par an, un bulletin social récapitulatif indiquant l'ensemble des contreparties liées aux prélèvements effectués.

Des mesures de portée générale de simplification de l'élaboration du *bulletin de paie* sont prévues afin de réduire le travail de l'entrepreneur tout en améliorant l'information apportée au salarié. Cette mesure permettra de réduire la complexité liée au nombre de lignes du bulletin de paie. La « simplification » du bulletin de paie est en chantier depuis la loi du 2 juillet 2003 (simplifications administratives). Dès juin 2005, une *circulaire* a défini cette « simplification » en permettant de regrouper les lignes correspondant aux cotisations calculées sur une même assiette et versées au même organisme collecteur.

Il y a quatre chapitres : Sécurité sociale, chômage, retraite complémentaire et prévoyance, auxquels s'ajoutent deux lignes pour la CSG, déductible et non déductible, et une autre encore intitulée « autres charges patronales et FNAL ».

B. La protection des salaires

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

1. Privilège général et superprivilège

Un *privilège général* sur les biens meubles et immeubles de l'employeur bénéficie à tous les salariés (y compris les travailleurs à domicile).

Le *superprivilège*, qui prime tous les autres, a pour objet de garantir aux travailleurs, pendant une période réduite et selon une procédure simplifiée, le paiement, dans une certaine limite, des salaires leur restant dus, en cas de règlement judiciaire ou de liquidation de biens.

2. Garantie supplémentaire des salaires

La loi a renforcé la garantie en cas de règlement judiciaire ou de liquidation en instituant une obligation d'assurance à la charge de l'employeur contre le risque de non-paiement des sommes dues aux salariés. Cette obligation se traduit par le paiement d'une cotisation patronale calculée sur les mêmes bases et versée en même temps que les cotisations ASSEDIC.

3. La saisie-arrêt

Compte tenu de son caractère alimentaire, le salaire est, dans sa plus grande partie, garanti contre les créanciers de son bénéficiaire (sauf dans le cas de créances alimentaires, pour lesquelles il est entièrement saisissable ou cessible).

– *Quotité saisissable ou cessible*

La saisie-arrêt ou la cession ne peut s'exercer sur la rémunération annuelle d'un salarié que jusqu'à concurrence de :

– 1/20 sur la portion inférieure ou égale à un niveau fixé annuellement (3 670 € en 2013), 1/10 entre 3 670 € et 7 180 €, 1/5 entre 7 180 € et 10 720 € ;

– les deux tiers entre 17 760 € et 21 330 € et la totalité au-delà de 21 330 € en 2013.

La somme laissée, dans tous les cas, à la disposition du salarié saisi correspond au montant mensuel du RSA pour un allocataire.

4. Prescription de l'action en paiement du salaire

Depuis 1971, l'action en paiement des salaires se prescrit par cinq ans.

Cette prescription quinquennale qui est libératoire concerne tout salarié, y compris les employés de maison, les travailleurs à domicile et les marins du commerce.

C. Documents liés à la paie

La loi du 2 juillet 1998 a contribué à la simplification des formalités relatives à la paie des salariés.

1. Suppression du livre de paie

L'obligation de tenue d'un livre de paie est supprimée.

L'obligation de conserver un double des bulletins de paie pendant cinq ans est, parallèlement, instituée.

Le délai de cinq ans – identique à celui en vigueur, jusqu'à présent, pour la conservation du livre de paie – vise la seule obligation de présentation des bulletins de paie à l'inspecteur du travail ainsi qu'aux agents de contrôle des organismes de Sécurité sociale, et autres procédures relevant du Code du travail. Les délais spécifiques de conservation éventuellement prévus par ailleurs (droit fiscal, notamment) sont maintenus.

L'obligation de conserver, sur le lieu de travail, les éléments relatifs à la paie est, de fait, rétablie.

La conservation peut être effectuée par d'autres moyens, en particulier informatiques, lorsque des garanties de contrôle équivalentes sont maintenues, comme c'était déjà le cas pour le livre de paie et d'autres registres.

2. Option liée au récapitulatif annuel des cotisations patronales

En matière de mention du montant des cotisations patronales de Sécurité sociale, les employeurs ont désormais la possibilité de choisir la formule du récapitulatif annuel du montant des cotisations sociales patronales acquittées, remis au salarié.

3. Dématérialisation du bulletin de paie

Le Code du travail modifié par la loi du 12 mai 2009 consacre la possibilité pour les employeurs de remettre un bulletin de paie aux salariés sous forme électronique. Les avantages sont nombreux : le bulletin de paie sous forme électronique, facilement duplicable, représente une protection contre les pertes ou destructions, il peut être accessible à distance et donc immédiatement disponible au moment où on en a besoin et de n'importe quel endroit où l'on se trouve, il facilite l'exercice des démarches en ligne en limitant les cas où une copie de cette pièce justificative doit être adressée par courrier postal. La dématérialisation des bulletins de paie contribue à la réduction des coûts sur les

postes de dépense impression, mise sous pli, archivage, coûts indirects liés à la distribution sur le lieu de travail, voire coûts d'affranchissement.

D. La déclaration annuelle des données sociales

La DADS et son annexe, le tableau récapitulatif, contiennent les informations nécessaires aux organismes sociaux et aux services fiscaux pour remplir leurs différentes missions.

1. Les partenaires

L'Agence centrale des organismes de Sécurité sociale (ACOSS) et les Unions de recouvrement des cotisations de Sécurité sociale et d'allocations familiales (URSSAF) tiennent les comptes cotisants des employeurs et contrôlent les déclarations de cotisations.

La Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV), les caisses régionales d'assurance maladie (CRAM) et la Caisse régionale d'assurance vieillesse d'Alsace-Moselle (CRAV) gèrent les carrières des salariés relevant du régime général.

La Caisse nationale d'assurance maladie (CNAM) et les CRAM calculent les taux de cotisations d'accident du travail et élaborent les éléments statistiques nécessaires.

La CNAM et les caisses primaires d'assurance maladie (CPAM) ouvrent les droits aux prestations en nature de l'assurance maladie.

La Direction générale des impôts (DGI), les centres des impôts (CDI) et les centres départementaux d'assiette (CDA) calculent l'impôt sur le revenu et gèrent la taxe sur les salaires.

L'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee) réalise des statistiques sur l'emploi et les salaires.

L'Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce (UNEDIC) et les Associations pour l'emploi dans l'industrie et le commerce (ASSEDIC) contrôlent les comptes des employeurs relevant de l'assurance chômage.

2. Modalités

La déclaration annuelle des données sociales (DADS) doit être établie pour l'année 20N au plus tard le 31 janvier 20N + 1.

3. Bilan

L'utilisation de l'outil informatique s'est généralisée tant dans les entreprises que dans les collectivités locales.

TDS-normes a été mis au point en concertation étroite avec les entreprises. La qualité du contrat de la DADS résulte de cette concertation et de la normalisation des données.

En 2006, les données des déclarations TDS ont été intégrées dans la DADS-U (déclaration automatisée des données sociales – unifiée), format qui permet aux entreprises de n'établir qu'une seule déclaration pour l'ensemble des organismes de protection sociale.

La DADS-U est disponible sur le portail www.net-entreprises.fr.

La plupart des logiciels de paie sont en mesure de produire les DADS-U. La télétransmission s'est généralisée.

La fixation du salaire

Sommaire :

- I. Salaire de qualification
- II. Salaire de performance

L'équité interne est une attente fondamentale et croissante des salariés. Des recherches dans différents pays et contextes ont fait ressortir le caractère universel du besoin d'équité et l'importance primordiale de l'équité interne. L'équité requiert l'élaboration et la mise en place d'instruments et de process dédiés. La perception par les salariés que la structure des classifications et l'échelle des salaires reflète convenablement la valeur de chaque poste, d'une part, et que l'évaluation de sa performance dans son poste soit fiable, d'autre part, est essentielle.

Pour fixer la rémunération d'un salarié, l'entreprise prend particulièrement en compte deux composantes de sa contribution :

- l'emploi occupé ;
- les résultats obtenus.

La rémunération directe comporte donc deux composantes essentielles :

- le salaire correspondant à l'emploi occupé. C'est le salaire de qualification, généralement appelé salaire de base et parfois salaire de compétences. Il correspond au poste occupé (section I) ;
- le salaire correspondant aux résultats du salarié. C'est le salaire de performance, qui comprend l'aléatoire individuel et collectif (part variable individuelle et part d'équipe réversible) et la modulation individuelle du salaire fixe en fonction des résultats (section II).

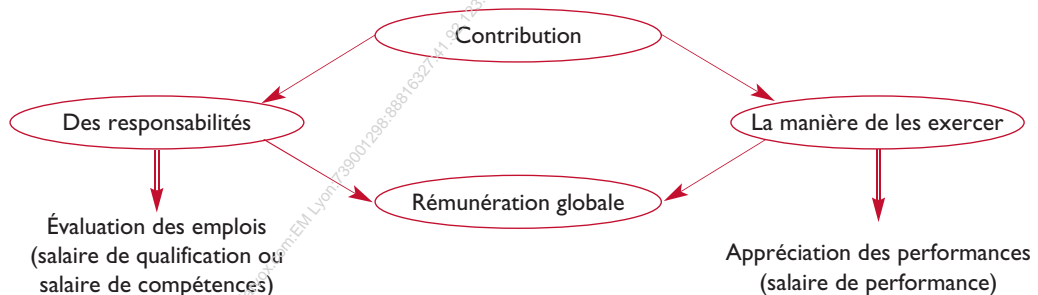
I. Salaire de qualification

Jean-Daniel Reynaud¹ a recherché à travers l'histoire de l'emploi de la notion de qualification les traces d'une théorie. Il aboutit à une définition comme « régulation conjointe », c'est-à-dire collective et négociée, d'un marché interne du travail.

C'est dire l'importance du choix de la démarche (§ A) et de la méthode d'évaluation des fonctions (§ B).

Une fois classés les emplois, il est nécessaire de prendre en compte le degré de maîtrise des compétences (§ C) et d'élaborer le barème des salaires (§ D).

Le schéma ci-dessous fait ressortir la double dimension de la contribution à prendre en compte pour établir une rémunération équitable.



A. L'opération de qualification

L'élaboration d'une échelle des salaires reposant sur une opération effective de qualification constitue un préalable à la gestion des rémunérations.

Elle implique la mise en place dans l'entreprise d'un échelonnement satisfaisant des postes les uns par rapport aux autres et d'un barème correspondant des rémunérations.

Le processus comporte quatre phases :

- I Étude de poste
et description des postes
- II Évaluation
des postes
- III Classification
des postes

1. J.-D. REYNAUD, « Qualification et marché du travail », in *Sociologie du travail*, n° 1, 1987.

Ces trois phases composent l'*opération de qualification*. La phase IV permet de déterminer le *prix des fonctions* (barème des salaires).

IV

**Prix des fonctions,
échelle des salaires
et fourchette par fonction**

Dans un souci de clarification, un petit lexique est proposé ci-dessous.

Description de poste : liste des tâches, missions, responsabilités et relations *réelles* pour le poste.

Définition de poste : liste des tâches, missions, responsabilités et relations telles qu'elles sont *prévues* par l'entreprise, c'est une *norme*.

Profil de poste : liste des exigences en termes d'aptitudes (physiques, intellectuelles...), de connaissances pour tenir le poste.

Évaluation de poste : établissement d'un classement relatif du poste par rapport aux autres. Il s'agit de déterminer l'importance relative du poste dans la structure, en fonction de la part de sa contribution dans l'obtention des objectifs de l'organisation.

Classification du poste : officialisation du classement relatif, réalisé lors de l'évaluation, dans le cadre de grilles négociées contractuellement ou courantes dans la pratique (par exemple Hay...).

La qualification est une opération dont le but est d'évaluer l'importance respective des différents postes. L'opération est achevée lorsque chaque poste a un coefficient sur lequel repose la détermination de la rémunération.

L'étude et la description des postes constituent la première phase de l'opération. Il s'agit d'un préalable déjà rencontré dans l'analyse des politiques d'emploi. Les outils en ont été présentés plus haut. L'opération de qualification repose, en règle générale, sur des descriptions de fonctions existantes. Cependant, une investigation complémentaire est nécessaire lorsque l'étude et la description n'isolent pas les critères retenus pour l'évaluation. Cela se produit notamment lorsque la méthode de qualification utilisée est une méthode analytique.

B. Les méthodes d'évaluation

Le problème principal de l'évaluation de poste est celui du choix d'une méthode appropriée au contexte de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise. Ce choix n'est pas neutre. On peut être plus ou moins « participatif ». Ces choix expriment donc une volonté politique.

Deux types de méthodes d'évaluation de poste existent :

1. les méthodes globales ;
2. les méthodes analytiques.

Les secondes se distinguent des premières par leur dimension plus « scientifique », qui induit donc une plus grande « objectivité » des évaluations ; à l'inverse, on peut leur reprocher parfois leur complexité, qui limite une démarche participative dans l'évaluation.

1. Les méthodes globales

Elles reposent sur le rangement des postes les uns par rapport aux autres de façon à obtenir une liste hiérarchique des postes. Elles impliquent souvent la comparaison d'un grand nombre de postes

et font, par conséquent, intervenir un nombre important de membres de la hiérarchie dans le processus.

Plusieurs méthodes existent. On peut distinguer les méthodes de rangement et les méthodes de classification.

Il est d'usage de dire qu'il y a *rangement* quand on établit une liste par ordre croissant ou décroissant de tous les postes considérés.

Il y a *classification* lorsque des classes ont été préalablement déterminées ; on affecte alors dans ces classes chacun des emplois. Il est donc utile de distinguer les méthodes globales de rangement et les méthodes globales de classification.

– *Les méthodes globales de rangement*

Ces méthodes aboutissent à un classement hiérarchique des emplois. C'est un procédé qui paraît adapté pour des populations homogènes ou de faible importance, mais qui devient aléatoire dès que le nombre des emplois est important ou très important et que ces emplois sont très différents les uns des autres.

Certaines procédures un peu plus élaborées qu'un rangement pur et simple peuvent être utilisées :

- l'interclassement par rapport à trois ou cinq emplois-repères dans chaque groupe homogène ;
- la comparaison par paire ;
- la construction d'une échelle d'estimation « poste à poste ».

Pour la construction d'une échelle d'estimation « poste à poste », on commence par choisir, parmi tous les emplois à classer, celui qui, à première vue, semble le plus élevé, puis on effectue la même opération en ce qui concerne l'emploi supposé le plus bas. On obtient ainsi les deux extrémités de l'échelle. On matérialise ensuite le milieu de cette échelle en la jalonnant d'emplois qui paraissent se situer approximativement à mi-chemin entre les deux emplois extrêmes retenus. Puis on concrétise de la même façon le centre des deux tronçons de l'échelle ainsi déterminée.

On obtient de la sorte une échelle à n niveaux (le nombre de niveaux que l'on désire), sur laquelle il est possible de situer tous les postes à classer.

Les méthodes globales de rangement paraissent adaptées pour des catégories homogènes de salariés.

– *Les méthodes globales de classification*

Nous avons vu dans les méthodes globales de rangement s'esquisser des ébauches de catégories avec le choix d'emplois-repères et la construction d'échelles. Les méthodes globales de classification présentent des catégories avec le choix d'emplois-repères et la construction d'échelles. Les méthodes globales de classification présentent des catégories préalablement définies dans lesquelles les emplois pourront être classés. C'est la méthode qui a été utilisée sur le plan national par les arrêtés Parodi en 1945, qui proposaient une classification des emplois pour tous les travaux manuels. Les évaluateurs disposent d'un cadre défini qui leur fait défaut dans les méthodes de rangement puisqu'ils ont la possibilité de comparer non seulement les emplois entre eux, mais aussi les exigences de chaque emploi avec celles qui caractérisent les catégories et de se former, de la sorte, une opinion plus rationalisée sur la valeur propre à chaque emploi examiné... Il arrive assez fréquemment qu'il y ait doute sur le classement de tel ou tel poste dont la description semble correspondre de façon également satisfaisante à la définition de plusieurs catégories. C'est notamment le cas des emplois habituellement routiniers mais qui comportent néanmoins quelques

opérations exceptionnelles impliquant un haut degré de difficulté ou de responsabilité. On peut alors décider de classer l'emploi soit dans la catégorie correspondant à son aspect principal (c'est-à-dire travail peu qualifié), soit au contraire dans celle correspondant aux tâches les plus complexes, en dépit du caractère exceptionnel de ces dernières. Mais l'une comme l'autre de ces solutions sont peu satisfaisantes en ce sens qu'elles aboutissent finalement soit à un déclassement, soit à un surclassement de l'emploi.

2. Les méthodes analytiques

Celles-ci reposent sur l'évaluation séparée de plusieurs des caractéristiques du poste. La somme des estimations partielles aboutit à l'attribution d'un total de points correspondant à un coefficient.

Il existe de nombreuses méthodes analytiques. Elles se différencient par le nombre et la nature des coefficients retenus. L'une des plus connues, celle d'Elliott Jacques², ne retient qu'un seul critère : la durée de la période d'autonomie.

D'autres méthodes reposeront sur deux, trois, quatre, voire une vingtaine de critères.

On distingue trois types de méthodes :

- l'évaluation par points ;
- la lecture directe ;
- le filtrage.

– *Les méthodes de l'évaluation par points*

Ces méthodes, appelées parfois « job évaluation », mettent en jeu :

- des critères classants ;
- des degrés à l'intérieur de chaque critère définis en quelques mots ;
- une valorisation des degrés ;
- la pondération des critères.

Ces méthodes retiennent des critères plus ou moins nombreux. Un nombre élevé donne un résultat précis.

Ainsi, la méthode Corbin se fonde sur la théorie de l'information et évalue le poste en fonction de trois grands critères (eux-mêmes subdivisés en sous-critères).

- *Prise des informations* :
 - informations initiales ;
 - recherche des informations.
- *Traitement des informations* :
 - schémas de référence ;
 - élaboration d'un plan de travail.
- *Feed-back* :
 - réalisation du travail ;
 - circuits des communications.

Chaque critère donne lieu à une évaluation sur douze niveaux possibles (affectés d'un nombre de points donnés si nécessaire).

2. E. JACQUES, *Manuel d'évaluation des fonctions*, Éditions Hommes et Techniques, 1965.

La méthode, diffusée en France dans les années 1950, apporte l'attrait de l'analyse. Elle a suscité de nombreux débats sur les critères et leur poids ainsi que sur le bien-fondé d'une grille unique ou de grilles différenciées par catégories de salariés.

– Les méthodes par lecture directe

Ces méthodes évitent les discussions sur la valorisation des degrés et la pondération des critères. Un barème est appliqué.

La méthode Hay illustre cette approche. Souvent utilisée pour les postes d'encadrement, elle fait appel à l'estimation de trois facteurs : compétence, initiative créatrice et finalité.

Chacun de ces facteurs, pour être mesuré, doit être décomposé. Ainsi, la compétence possède à la fois une profondeur et une étendue. Un emploi peut exiger soit une connaissance moyenne de nombreux sujets, soit une connaissance approfondie de quelques sujets. La compétence globale est le produit de ces deux facteurs, profondeur et variété. La question se pose donc en ces termes : « Quel degré de connaissance sur combien de sujets ? » Ces deux aspects sont complétés par la prise en compte de la compétence nécessaire en matière de relations humaines. Trois niveaux sont distingués :

- compétence normale (politesse et efficacité dans les rapports) ;
- compétence importante (capacité à comprendre, à influencer, à choisir, à former et à motiver autrui) ;
- compétence indispensable (il est essentiel de posséder une excellente capacité à comprendre, à choisir, à faire progresser, à organiser et à motiver autrui).

Le barème Hay propose huit niveaux de mesure pour la profondeur et six pour l'étendue de la compétence.

Le barème Hay

Profondeur

a) Élémentaire

Connaissance élémentaire plus une certaine éducation secondaire (ou équivalente), plus apprentissage du travail.

b) Professionnelle élémentaire

Connaissance pratique de routines de travail, peu compliquées et standardisées, et/ou utilisation d'équipements ou de machines simples.

c) Professionnelle

Connaissance approfondie de certains procédés ou de certaines méthodes pouvant impliquer l'aptitude à utiliser un équipement spécialisé.

d) Professionnelle supérieure

Connaissance spécialisée, en général non théorique, éventuellement dans plusieurs domaines, acquise ou non dans l'exercice de l'emploi, ajoutant une étendue ou une profondeur supplémentaire à une fonction généralement unique.

e) Technique ou spécialisée de base

Connaissance suffisante d'un domaine technique ou spécialisé requérant l'assimilation de pratiques et d'usages complexes ou de théories et de principes scientifiques.

f) Technique ou spécialisée confirmée

Connaissance approfondie d'un domaine technique ou spécialisé combinant une large compréhension de pratiques et d'usages complexes, ou de théories et de principes scientifiques avec des expériences très variées dans le domaine en question.

g) *Technique ou spécialisée supérieure*

Maîtrise complète des techniques, pratiques et théories, obtenue par une large expérience et/ou des travaux originaux.

h) *Éminente*

Compétence et autorité exceptionnelles dans des disciplines scientifiques ou autres.

Étendue

a) *Minimale*

Exécution ou surveillance d'une ou de plusieurs activités possédant un contenu et un objectif très spécifiques, avec la connaissance nécessaire des activités connexes.

b) *Homogène*

Intégration ou coordination (sur le plan de la gestion ou de la conception) d'activités relativement homogènes par leur nature et leur objectif.

c) *Hétérogène*

Intégration ou coordination (sur le plan de la gestion ou de la conception) d'activités diverses par leur nature et leurs objectifs dans un domaine important de la direction.

d) *Large*

Intégration et coordination des activités d'un grand ensemble opérationnel ou d'une fonction stratégique essentielle à l'échelle de la société.

e) *Complète*

Intégration des fonctions majeures dans un ensemble opérationnel vaste et complexe.

f) *Globale*

Une fois les niveaux retenus pour la profondeur, l'étendue et la dimension humaine de la compétence déterminés, le barème Hay permet de choisir le nombre de points évaluant la compétence du poste.

Le tableau ci-dessous permet l'évaluation d'un poste classé « profondeur professionnelle, étendue homogène » en fonction de la compétence en relations humaines (1, 2 ou 3).

Étendue homogène

	1	2	3
Profondeur professionnelle	152	175	200
	175	200	230
	200	230	264

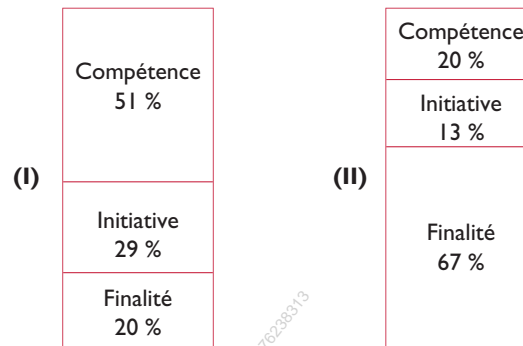
On peut constater que l'évaluateur conserve le choix entre trois valeurs pour la compétence, après avoir défini la profondeur, l'étendue et la compétence en relations humaines.

L'initiative créatrice, décomposée en deux critères, est, dans un premier temps, évaluée en pourcentage. Ce pourcentage correspond au degré de mobilisation de la compétence. Il s'applique au nombre de points évaluant la compétence pour obtenir celui évaluant l'initiative créatrice.

La finalité est décomposée en trois critères : liberté d'action, ampleur, impact. Le croisement des trois critères permet de choisir le nombre de points évaluant la finalité.

Les points attribués à la compétence, à l'initiative créatrice et à la finalité s'ajoutent et donnent l'évaluation globale.

Un même total peut recouvrir de larges disparités.



Le poste I correspond à un poste fonctionnel nécessitant un bon niveau d'expertise. Le total reflète le haut niveau de compétence.

Le poste II renvoie à un poste opérationnel ayant un impact direct sur les résultats (chef de rayon, trésorier...). Le total reflète le niveau des enjeux.

Les méthodes par lecture directe permettent des calculs rapides et un cadrage du travail. Leurs limites sont celles de la validité des barèmes utilisés et du choix des critères.

– Les méthodes de filtrage

Cette méthode recourt à des critères mais ne les traduit pas en points.

La meilleure illustration de cette méthode est l'accord du 21 juillet 1975 de la métallurgie.

- Cinq niveaux de qualifications (I à V) sont définis à partir de quatre critères :
 - autonomie ;
 - responsabilité ;
 - type d'activité ;
 - connaissances requises.
- Chaque niveau comporte trois échelons, les critères pris en considération étant ici la difficulté et la complexité du travail.
- À chaque échelon correspond un coefficient hiérarchique.
- Le grand intérêt de la méthode est son caractère de généralité. Elle répond à la grande diversité des emplois.

L'emploi est classé compte tenu de ses caractéristiques fondamentales. Si ces caractéristiques évoluent, le « nouvel emploi » prendra place naturellement sur l'échelle sans qu'il soit nécessaire d'actualiser le dispositif.

L'accord a prévu des définitions précises certes, mais dont le caractère général est tel qu'elles peuvent s'appliquer pratiquement à toutes les branches professionnelles.

L'application d'une évaluation par niveaux et échelons exige beaucoup de méthode, de rigueur, et une lecture très attentive des définitions : comme tous les mots comptent, il importe de bien s'entendre sur leur signification exacte et de bien percevoir les gradations.

Les étapes à franchir peuvent être ainsi résumées :

– *inventaire des emplois existants et analyse de leur « contenu »* ; l'analyse s'appuie nécessairement sur une description écrite de la mission générale et des tâches principales propres à chaque emploi ;

– *classement des emplois par niveaux* ; l'opération est à faire en deux temps : identification des niveaux appropriés, puis des échelons ; pour faciliter le choix des niveaux, tous les emplois sont passés successivement au filtre de chaque critère grâce à des documents de travail isolant de la définition générale les définitions propres à chaque critère. Pour l'identification du niveau, trois classements successifs sont donc entrepris ; le fait d'étudier tous les emplois sous l'angle du type d'activité, puis de la responsabilité-autonomie, enfin de la formation requise, permet une analyse comparative plus fine et une meilleure cohérence ;

– *détermination du niveau résultant* : lorsque, pour un emploi donné, le même niveau (III par exemple) est choisi pour chacun des critères, la détermination du niveau final va de soi ; lorsqu'une discordance est relevée, un examen complémentaire a lieu pour rechercher la dominante de l'emploi et arrêter le niveau final ;

– *identification des échelons* : les échelons sont ensuite identifiés ; pour cela, sont passés en revue les emplois relevant d'un même niveau : emplois classés V, puis emplois classés IV... ; la préoccupation est toujours la même : comparer les emplois le plus systématiquement possible. On ne peut mettre en évidence des critères particuliers dans les définitions générales des échelons ; celles-ci font simplement l'objet de tableaux soulignant les mots clés.

Une remarque est à formuler ici : un chevauchement entre deux niveaux (profil III, II, III, par exemple) a généralement une incidence sur le choix de l'échelon ; si, après avoir hésité entre les niveaux III et II, on choisit le niveau III, il est vraisemblable que l'échelon approprié est le 1 (ou le 3 si le niveau II est retenu) ;

– *vérification de la cohérence générale* : un tableau récapitulatif est dressé, permettant de déceler des anomalies éventuelles ; lorsqu'un écart n'apparaît pas justifié, l'analyse des emplois litigieux est reprise afin de confirmer ou de rectifier le classement obtenu.

Cette vérification de la cohérence (notion essentielle) est réalisée en fait plusieurs fois au cours de l'opération.

– *Les méthodes sur mesure*

Choisir une méthode sur mesure résulte d'une volonté politique très affirmée de voir les compétences stratégiques clés se décliner, tant dans la hiérarchie des emplois que dans la cohérence salariale interne, ce qui suppose :

- une vision claire de l'évolution stratégique organisationnelle et managériale de l'entreprise ;
- une capacité à formaliser les compétences clés, supportant la stratégie de l'entreprise ;
- une réelle culture « Business Partner » des équipes RH.

À titre d'exemple, aux critères classant classiques (connaissance professionnelle, communication, autonomie, créativité, management...) s'ajoutent ou se substituent des critères tels que, par exemple :

– La dimension internationale, en mesurant le degré d'intégration des paramètres de l'environnement global, graduée en partant de la connaissance élémentaire d'une langue, de la connaissance d'une langue sur des enjeux techniques, de la connaissance de l'évolution concurrentielle sur le positionnement des produits, jusqu'à la connaissance de la stratégie des acteurs sur un champ global.

– Le degré d'intégration du fonctionnement, des objectifs et des orientations des différentes activités de l'entreprise.

- Le degré de participation continue de la fonction aux projets transversaux.
- Le degré de contribution attendu de l'emploi dans la génération de valeur.

Chaque critère, et chaque degré à l'intérieur de chaque critère, se voit attribuer un nombre de points au regard de sa priorité dans la réalisation de la stratégie de l'entreprise.

3. Le choix d'une méthode

Le choix d'une méthode d'évaluation peut relever d'une analyse menée par la DRH à partir des facteurs suivants³ :

- la cohérence avec les compétences stratégiques clés nécessaires au succès de l'entreprise à court et moyen terme ;
- l'accès facilité à une base de données permettant de mesurer la compétitivité externe ;
- la simplicité dans la communication auprès des différents acteurs, préalable à leur adhésion ;
- le niveau d'intégration avec les autres processus RH (évolution individuelle, carrière...);
- la modération dans le coût de mise en œuvre et de gestion, lié à une moindre mobilisation des équipes RH et du management.

Le degré de priorité du ou des facteurs conduit à choisir un type de méthode de classification parmi les suivantes :

- méthode universelle ;
- méthode sur mesure ;
- combinaison de méthodes.

4. Classification des emplois

La classification hiérarchise la valeur des niveaux de responsabilités et compétences clés requises par l'entreprise. Elle combine le niveau de compétences requises et l'impact sur l'organisation. Plus la fonction est élevée, plus son impact sur l'organisation est important, donc plus le poids du facteur « impact » s'accroît relativement à celui des compétences requises.

À la fin du processus d'évaluation, on se trouve avec un classement des postes reflétant explicitement leur hiérarchie interne. Il s'agit donc d'utiliser cette masse d'informations pour concevoir une politique de rémunération équitable.

Pour ce faire, on définit un certain nombre de grades (ou classes, ou groupes), dont chacun regroupera plusieurs postes de travail.

Il faut donc déterminer le nombre de niveaux souhaité et les pas de progression.

La tendance actuelle est de réduire le nombre de niveaux de classification. La finesse des pas de progression des anciennes grilles correspondait à une organisation statique des promotions professionnelles impliquant de nombreuses marches. La logique actuelle, davantage centrée sur les compétences, demande des plages plus significatives. Elle implique des changements en matière de référencement des métiers et de formation.

C. Combinaison de la classification de l'emploi et du degré de maîtrise individuelle

Des accords d'entreprise, mais surtout des classifications conventionnelles de branche, ont élaboré des modèles combinant la classification de l'emploi et le degré de maîtrise individuelle des compétences requises pour l'exercer.

3. J.-P. MAGOT et J.-M. PERETTI, *Les rémunérations*, Vuibert, 2012.

1. Le degré de maîtrise

Le degré de maîtrise s'apprécie à travers trois ou quatre niveaux.

Par exemple :

- Initié: le titulaire est en apprentissage des compétences.
- Maîtrise: le titulaire développe des compétences au niveau nécessaire pour exercer la fonction.
- Expert: le titulaire constitue une référence dans le métier.

Ce dispositif a pour finalité de permettre une lisibilité sur les progressions de carrière par les salariés comme par les parties signataires en cas d'accord conventionnel à l'entreprise. Il requiert :

- une déclinaison de chaque niveau pour chaque degré de chaque critère de classification afin de permettre au management de poser son appréciation sur une base aussi fiable que possible ;
- un processus de cohérence à travers un comité de management permettant une vision transversale des évaluations du degré de maîtrise individuelle, afin d'éviter des situations d'iniquité dans et entre les différentes parties de l'organisation⁴.

2. Exemple de combinaison

La classification des emplois combinée au degré de maîtrise des compétences va conduire à multiplier le nombre de rémunérations minimales.

Exemple simplifié de combinaison⁵

Niveau de classification	Degré de maîtrise		
	Initié	Maîtrise	Expert
A	1 300	1 350	1 400
B	1 350	1 500	1 600
C	1 500	1 750	2 000
D	1 750	2 200	2 550
E	2 250	2 650	2 800

Dans cet exemple, le degré de maîtrise individuelle est favorisé puisque le salaire minimal du degré « expertise » pour un niveau de classification est plus élevé que celui du degré « initié » pour un niveau de classification supérieur.

La fixation des niveaux des salaires minimaux dans ce contexte doit tenir compte :

- de l'écart incitatif minimal entre deux niveaux successifs de la classification et du degré de maîtrise ;
- du poids relatif que l'entreprise souhaite promouvoir entre la classification des postes d'une part, et le degré de maîtrise individuelle d'autre part.

4. J.-P. MAGOT et J.-M. PERETTI, *op. cit.*

5. J.-P. MAGOT et J.-M. PERETTI, *op. cit.*

D. Le barème des salaires

L'évaluation des postes permet d'assurer l'équité interne. La valorisation monétaire du rangement obtenu doit favoriser l'équité externe.

1. Le barème des salaires doit respecter cinq contraintes

– *Les obligations conventionnelles*

Dans le cadre de l'application d'une classification conventionnelle, le personnel classé dans les niveaux et les échelons de la grille se voit affecter le coefficient hiérarchique correspondant à son classement.

Ce coefficient sert à la détermination de rémunérations *minimales* hiérarchiques.

Les dispositions des accords nationaux ou territoriaux ne visent que les rémunérations minimales : dans les entreprises, à chaque coefficient peut correspondre une plage de salaires effectifs dont l'étendue n'est pas limitée par l'accord.

– *L'adaptation au marché du travail (équité externe)*

Une précaution importante doit être prise lors de la détermination de l'échelle de salaires : vérifier la cohérence entre l'échelle et le marché externe des salaires.

Cette vérification repose sur les enquêtes de salaires. Il existe en France des *enquêtes de salaire* intégrant les variations entre fonctions, entre entreprises, entre régions, entre branches.

Ces enquêtes fournissent des points de repère correspondant à des emplois types. Il faut ensuite interpoler pour les autres emplois.

Le rapprochement entre la liste obtenue et les enquêtes de salaire fait parfois apparaître des distorsions. L'examen de celles-ci permet d'en confirmer ou d'en infirmer le bien-fondé, en fonction des caractéristiques propres de l'entreprise ou des ambiguïtés de la terminologie.

– *Le choix d'un positionnement en niveau*

L'un des premiers choix dans l'élaboration d'une politique de rémunération concerne le niveau relatif des salaires versés dans l'entreprise par rapport aux minima conventionnels et au marché externe.

Telle entreprise retient une « idée fondamentale » : *faire en sorte que les salaires offerts se comparent avantageusement avec ceux que peuvent offrir les entreprises à vocation similaire*. De même Rank Xerox, dans la plaquette remise aux candidats, précise : « Soucieux de s'attacher à tous les échelons des collaborateurs de haut niveau, Rank Xerox offre des rémunérations généralement supérieures à la moyenne du marché. »

Le positionnement par rapport au marché nécessite le recours à des enquêtes de salaires. Aujourd'hui les bases de données permettent la comparaison permanente des pratiques d'une entreprise avec celles du marché.

– *Le choix entre barème ponctuel et barème à fourchette*

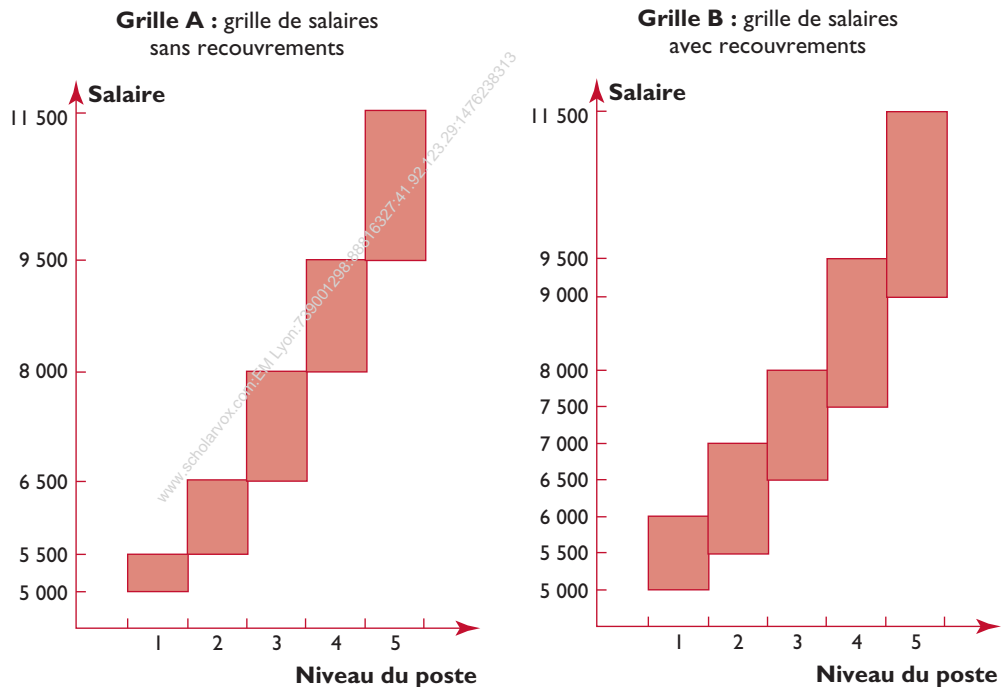
Le principe « à travail égal, salaire égal » a souvent été traduit par la pratique « à poste égal, salaire égal » attribuant à chaque poste un salaire défini au franc ou, maintenant, à l'euro près. Un tel système présente l'avantage de la simplicité et de la clarté. Aujourd'hui la formule « à poste égal, perspectives égales » prévoit la fixation d'un montant minimal pour un poste et d'une fourchette

mini-maxi constituant la plage de progrès permettant d'individualiser la rémunération en fonction des performances.

Le barème à fourchette permet de faire évoluer le salaire de qualification vers le salaire de performance.

– *Le choix d'un éventuel chevauchement*

L'entreprise doit prévoir ou non des zones de recouvrement entre les niveaux de poste.



La grille A correspond à une situation où le passage d'un niveau de poste au niveau supérieur est synonyme d'augmentation du salaire de base. La grille B prévoit un recouvrement. Le choix de fourchettes larges et de chevauchements réels favorise une gestion dynamique, personnalisée des rémunérations.

2. Détecter les anomalies : Passer de la classification à l'équité interne

Pour chaque niveau de classification, les niveaux des salaires de base des salariés dont les postes sont compris à l'intérieur de ce niveau sont extraits.

Le diagnostic s'établit :

- par l'identification des salaires (ou rémunérations) en décalage ;
- par mesure de recouvrement entre les niveaux de salaire (ou rémunération) de deux niveaux de classification successifs.

Le repérage des points d'iniquité appelle des actions correctives qui ne peuvent s'opérer sur le moyen terme qu'à partir d'une structure salariale (et de rémunération) intégrant à la fois équité interne et compétitivité externe.

3. Équité interne et externe

Les enquêtes réalisées en entreprise montrent l'importance cruciale de la qualité de la structure des rémunérations qu'apporte une démarche rigoureuse de pesée de poste. Il est essentiel que lorsqu'un salarié compare le coefficient de son poste avec celui d'un de ses collègues d'une autre fonction par exemple, il n'ait pas le sentiment que son poste n'est pas reconnu à sa juste valeur.

Les comparaisons entre les postes du back office (qui nécessitent souvent un haut niveau de connaissances) et ceux du front office (qui ont un impact élevé sur les résultats) peuvent entraîner, par exemple, des sentiments de sous-équité chez les uns et les autres si la communication sur la méthode et ses critères n'a pas été suffisante.

Les sentiments de non-équité peuvent être des sentiments collectifs lorsqu'un groupe de personnes (une fonction, par exemple) a l'impression d'être moins reconnu qu'un autre à travers la grille de salaires. Il peut en résulter des conflits ou une absence de coopération et de synergie entre les services concernés.

Garantir un bon niveau d'équité interne n'est pas suffisant. De plus en plus, les informations sur les rémunérations se diffusent et les comparaisons sortent de l'entreprise. Les salariés, en particulier les plus jeunes et les mieux formés, s'informent largement sur les rémunérations dans d'autres entreprises et, en cas de sous-équité externe, peuvent choisir de quitter l'entreprise. De même, une entreprise qui offre une rémunération inférieure à celle proposée par ses concurrents aura du mal à attirer, recruter et fidéliser les talents dont elle a besoin. L'équité externe est donc également un enjeu stratégique.

II. Salaire de performance

Le salaire de performance prend en compte non seulement l'emploi occupé (salaire de qualification) mais la façon dont il est rempli. Il permet d'individualiser la rémunération.

L'individualisation de la rémunération peut s'appuyer sur des éléments réversibles, c'est-à-dire des primes et bonus liés aux résultats actuels et remis en cause chaque année en fonction des résultats, ou sur la personnalisation du salaire fixe à travers des augmentations individuelles irréversibles. La prise en compte de la performance se situe donc à deux niveaux :

- la rémunération immédiate des résultats obtenus à travers des primes exceptionnelles et des bonus divers (salaires au rendement et rémunération variable) (§ A) ;
- la modulation personnelle du salaire à partir d'une évaluation des performances dans une plage de progrès, déterminée pour chaque niveau d'emploi (§ B).

A. Primes et rémunération variables

De nombreux systèmes ont été utilisés pour rémunérer le personnel en fonction de la quantité de production réalisée. Certains tiennent compte des résultats individuels, d'autres de ceux du

groupe de travail. L'importance croissante de la qualité conduit à abandonner les seuls critères quantitatifs.

Traditionnellement, certains emplois ont bénéficié d'une rémunération variable individuelle: prime de rendement dans l'industrie, commission ou «guelte» dans la distribution, «service» dans l'hôtellerie-restauration. Ces formes de rémunération ont été critiquées sur trois plans:

- l'insécurité pour le salarié créée par le caractère aléatoire, réversible, non permanent de la rémunération;
- les risques en termes de qualité (défauts et incidents), de maintenance (pannes) ou de sécurité (accidents du travail) d'une trop forte incitation à la productivité;
- la difficulté de gérer avec équité le variable individuel et les risques d'une non-coopération entre salariés.

Le variable individuel a régressé dans les années 1970 et 1980. Le développement de l'individualisation du fixe (à partir de 1983) et du variable collectif (à partir de 1987) a limité l'intérêt perçu de cette modalité. Progressivement, à partir de 1992, son intérêt est apparu sur deux plans du fait des limites mêmes des pratiques développées:

- Les augmentations individuelles du fixe, parce que rémanentes, butent, après quelques années sur le maximum de la fourchette. Le salarié durablement performant, et qui n'est pas promu, ne peut plus être récompensé pour ses résultats. Le risque de démotivation est réel.
- Le variable collectif, réparti uniformément sans prise en compte de la contribution individuelle, n'a pas d'impact stimulant. Le caractère non sélectif de l'intéressement et de la participation ne permet pas de reconnaître la contribution individuelle des salariés les plus méritants.

Le souci de prendre en compte la performance individuelle a conduit à attribuer des primes exceptionnelles ou bonus à certains salariés au moment où, dans la crise du début des années 1990, la distribution de variable collectif régressait. Les systèmes de détermination du variable individuel se sont affinés, intégrant des critères qualitatifs.

1. Les salaires, primes et bonus individuels

Stimuler la performance des salariés est un objectif majeur des stratégies de rémunération. Les contributions des salariés sont, en effet, à l'origine de la génération de valeur dans l'organisation. Pour stimuler les salariés à apporter la contribution souhaitée de façon pérenne, les organisations ont développé une composante variable de la rémunération complétant le salaire fixe.

Les programmes de rémunération variable individuelle ont pour objectif la stimulation des salariés, c'est-à-dire l'incitation à atteindre et dépasser les objectifs, à apporter la contribution optimale.

La définition des programmes de rémunération variable intègre la définition des points suivants:

- le champ des bénéficiaires;
- la détermination des montants;
- le choix des indicateurs;
- la relation performance – rémunération variable;
- les conditions de versement.

Depuis le salaire aux pièces jusqu'au système Bedaux, une large gamme de techniques a été expérimentée avec des avantages et des inconvénients divers.

Le salaire au rendement a été progressivement remplacé par des primes et bonus.

– Le salaire « au rendement »

Utilisé dans l'industrie dès l'origine, il a connu d'importantes évolutions et a pratiquement disparu au profit de modalités de détermination du variable incluant de nouveaux critères, notamment qualitatifs et pour assurer une rémunération minimale à chaque travailleur.

Le système de « salaire aux pièces » est le plus simple et a longtemps été utilisé aux débuts de l'industrialisation. Pour une pièce ou un travail donné, un salaire est déterminé (S). La rémunération totale (R) est obtenue en multipliant le nombre de pièces produites et acceptées comme bonnes (p) par le salaire par pièce (S).

$$R = p \times S$$

Ce système est facile à comprendre et à gérer. Il est très stimulant. Cependant, il implique un contrôle strict de la qualité. En effet, la qualité du produit mais aussi la santé et la sécurité du travailleur peuvent être sacrifiées à l'augmentation de la rémunération.

Comme aucun minimum horaire n'est prévu pour le salarié, le salaire peut être inférieur au minimum légal ou conventionnel. Divers systèmes ont été construits, permettant au salarié de bénéficier d'un salaire minimal garanti correspondant à un objectif de production. Au-delà de cet objectif le salarié bénéficie d'un « boni intégral ». Cependant, avec ce système, les autres inconvénients issus du caractère très stimulant de la prime existent. Ils sont réduits avec les formules de réduction progressive du coefficient qui limitent assez rapidement l'effet stimulant et évitent les conséquences néfastes du surmenage.

En France, le système Bedaux a longtemps été très répandu dans les usines. Il comporte :

- une rémunération garantie correspondant à une production exigible inférieure à la production normale ;
- une croissance de la rémunération au-delà de ce seuil aisément franchissable ;
- une stimulation proportionnelle – et donc élevée – au-delà de l'exigible ;
- un plafond correspondant à un maximum ne comportant aucun risque pour la santé, la sécurité et la vie du travailleur.

Il ne présente donc pas les inconvénients soulignés par les systèmes précédents. Il implique, comme les autres systèmes, des études de temps pour exprimer en points les différents travaux et il trouve ses limites dans les difficultés de ces mesures.

L'évolution de l'organisation de la production et les exigences qualitatives ont conduit à l'abandon des salaires au rendement dans la plupart des entreprises dans les années 1970-1980.

– Primes et bonus

La prise en compte du rendement, corrigé de critères liés à la qualité de la production, se fait sous forme de prime d'objectif.

La grille des critères retenus pour déterminer le montant de la prime reflète les choix stratégiques et les spécificités de l'activité.

Dans le contexte actuel, les entreprises souhaitent reconnaître et valoriser certains comportements. L'introduction de critères comportementaux comme critères de rémunération résulte, en effet, de la ferme conviction que la réussite et les performances dépendent de la capacité des salariés à se comporter de manière adéquate dans un environnement mouvant, exigeant et complexe. Sanctionner le résultat est logique, mais il est également efficace de veiller à créer, entretenir et reconnaître les conditions mêmes de la performance.

La mesure de la performance intègre des critères quantitatifs et qualitatifs avec des échelles de mesure permettant de limiter la subjectivité des évaluations. Les critères pris en compte pour déterminer la partie variable de la rémunération évoluent.

Ainsi le nouveau contrat social de FT Orange (Conquête 2015) précise que la contribution de chacun est définie comme « la réalisation d'objectifs individuels », « la contribution aux objectifs collectifs » et « l'implication dans les processus de coopération ». On peut constater la définition élargie de la contribution au-delà des simples résultats individuels.

– Bonus différés

Afin de retenir certaines compétences clés, le versement d'une partie des bonus peut être différé et soumis à une condition de présence. Ainsi, une banque désireuse de fidéliser ses gérants d'actif a mis en place un système de bonus reposant sur la pérennité (récurrence) de la performance et un versement étalé. La prime peut représenter 45 % du fixe la première année puis 90 % et 180 % si la surperformance est répétée. Le versement se fera ainsi pour le bonus de l'année 2012 : 60 % (février 2013) puis 30 % (février 2014) puis 10 % (février 2015). Ce bonus est complété par un bonus sur la « surperformance », bonus à long terme payé trois ans plus tard.

2. Les primes collectives

Les primes collectives tiennent compte des particularités de certaines activités. L'un des systèmes qui a eu une grande influence en France est celui du *salaire par équipe autonome*, introduit par Hyacinthe Dubreuil et Émile Rimaiho. Il repose sur la division de l'entreprise de façon que⁶ :

- une équipe de base assure la fabrication d'un élément bien défini ;
- les *inputs* et *outputs* soient identifiés et mesurables ;
- la cellule ait une comptabilité propre ;
- l'équipe puisse embaucher ou débaucher elle-même.

La prime de rendement est allouée au sein de l'équipe par le partage du bénéfice obtenu au niveau de la cellule.

Cette méthode implique l'existence d'une comptabilité analytique et budgétaire poussée. Les modifications des prix de cession internes sont délicates. Le contrôle de qualité soulève également des difficultés. Cependant, les avantages sont nombreux : le travailleur est intéressé directement à la gestion de l'équipe ; les conséquences de l'absentéisme sont résorbées à l'intérieur de l'équipe ; la recherche de processus plus économiques est accélérée par la mobilisation de la créativité de toute l'équipe...

Un grand nombre de systèmes existent aujourd'hui. Leur succès tient à leur adaptation aux spécificités de l'entité et à leur évolution permanente.

3. La rémunération variable des commerciaux

Pour la population des commerciaux, tous les bonus, primes, avantages liés à la réalisation et même au dépassement des objectifs sont essentiels. C'est dans les forces de vente que la pratique du variable est la plus répandue.

Le commissionnement est encore à ce jour un mode de rémunération variable utilisé pour stimuler les forces de vente. La simplicité de son mécanisme, un pourcentage sur une marge ou le

6. H. DUBREUIL, *À chacun sa chance*, Paris, Grasset, 1939.

CA, permet une forte lisibilité pour le bénéficiaire ; par ailleurs, son montant est par nature autofinancé. Pour agir comme un levier économique réel, il suppose un niveau faible de rémunération fixe.

Par contre, il ne permet pas de décliner des objectifs. C'est pourquoi il est de plus en plus souvent combiné avec une prime d'objectifs. Une entreprise de faible notoriété commercialisant des produits à cycles de vente courts, de moyenne valeur ajoutée, avec des interlocuteurs ayant un pouvoir de décision réel et immédiat, a tout intérêt à offrir des rémunérations variables importantes à ses forces de vente, le vendeur ayant un rôle central dans l'obtention des commandes.

Le dispositif d'incitation concernant les forces de vente compte généralement :

- une rémunération variable ;
- des challenges.

La rémunération variable des forces de vente vise à reconnaître une performance continue. Les challenges ont pour finalité essentielle de stimuler une action commerciale dont les résultats attendus sont à très court terme.

Les données relatives aux pratiques des sociétés indiquent des évolutions. Une tendance marquée concerne la montée en puissance des parts variables assises sur des objectifs mixtes, c'est-à-dire individuels et collectifs, qui, selon Hay Management, représentent la majorité des cas, au détriment des objectifs exclusivement individuels ou exclusivement collectifs.

La part variable traduit clairement le souci des directions commerciales de reconnaître l'interdépendance des contributions, que ce soit à l'intérieur de la structure de vente ou vis-à-vis des structures partenaires (marketing, logistique...), tout en incitant chaque acteur à optimiser ses propres leviers d'action.

Exemple : IBM France

IBM France (environ 19 000 personnes) a un système de rémunération variable qui s'applique à tous les collaborateurs.

Les salaires comportent une partie variable qui sera plus importante pour les métiers commerciaux que pour ceux du marketing ou de l'informatique. Elle se mesure sur divers indicateurs : revenus que les salariés doivent générer, marges réalisées sur les produits, objectifs personnels.

Dans d'autres services (gestion, production), il existe une petite partie variable pour les managers et les professionnels.

Il y a une possibilité de gain en fonction des objectifs atteints (jusqu'à 110%), construits pour tenir compte des équipes et de la spécialité de la personne.

Pour un financier, l'amélioration du cash-flow figure parmi les divers indicateurs servant à l'indexation de sa partie variable.

L'objectif est d'atteindre 10% de la rémunération sous forme variable.

L'aléatoire collectif, fonction des seuls résultats de l'entreprise ou de l'unité de travail, vise à intéresser pécuniairement l'ensemble des salariés à la bonne marche et aux résultats de leur unité. Il développe le sentiment d'appartenance à une collectivité et éventuellement soude les équipes.

L'aléatoire individuel, généralement attribué sous forme de bonus, prime aléatoire au montant variable. Deux possibilités s'offrent à l'entreprise : fixer le montant de l'enveloppe globale à répartir

ou le définir, comme par exemple un pourcentage d'un indicateur de résultats (tel que le taux de marge ou le profit réalisé).

Les bonus dépendent de la réalisation d'objectifs précédemment fixés. Dès lors, leur succès résulte largement de la qualité de la négociation qui a présidé à l'élaboration des objectifs.

4. Le bonus des managers

Historiquement cantonné aux cadres dirigeants puis à l'encadrement supérieur, la rémunération variable annuelle s'est étendue progressivement à l'encadrement intermédiaire (*middle management*) et plus récemment à l'ensemble de l'encadrement. En effet, dans la mesure où tout bonus, toute prime d'objectifs, rétribuent la performance, il est logique, dans une optique d'apprentissage au management des performances, d'élargir le champ des bénéficiaires au premier niveau d'encadrement.

Deux types de critères pour déterminer le bonus individuel d'un manager sont envisageables : les critères de résultat de l'équipe dirigée et les critères de management. Ainsi, pour le responsable d'une équipe de vente, le bonus peut être calculé sur la seule base des résultats de l'équipe (le combien), sur le management (le comment) ou sur une combinaison des deux. Le dosage doit, bien sûr, être aligné sur les choix stratégiques de l'organisation. En phase de conquête de part de marché, la performance commerciale sera essentielle. Dans un contexte très concurrentiel où les commerciaux sont volatils, la qualité du management est un levier de fidélisation et doit être valorisé. L'acceptabilité des critères de management repose sur leur pertinence perçue et le système de mesure mis en œuvre. La subjectivité de leur mesure conduit à limiter leur part. En 2013, la répartition deux tiers pour les résultats, un tiers pour les critères de management est fréquemment adoptée.

Aujourd'hui, d'autres indicateurs émanant de la responsabilité sociétale sont progressivement intégrés aux dispositifs de rémunération variable.

5. La stimulation (*incentives*) et les challenges

Inventées par l'Américain MacDonald en 1929, ces récompenses attribuées aux plus performants se diffusent en France au début des années 1970. Aujourd'hui, elles sont fréquemment utilisées. Points communs : des forces de vente importantes ou un réseau de distribution étoffé. Ce sont essentiellement les commerciaux que l'on motive par des concours internes. Si la formule semble efficace, elle présente aussi quelques faiblesses, voire certains risques.

Dans le cadre du développement du « hors-salaire », les éléments susceptibles de favoriser la stimulation des salariés ou de certaines catégories d'entre eux sont particulièrement recherchés. Les modalités de stimulation les plus fréquentes sont des voyages collectifs permettant de récompenser la performance et de renforcer le sentiment d'appartenance.

Les challenges stimulent une action commerciale à très court terme. Malgré leur intérêt, il convient d'éviter que les challenges, quelle que soit leur forme, monétaire ou en nature, ne représentent une valeur trop importante par rapport à la rémunération variable.

Le challenge vient en supplément de la rémunération variable et non en complément. En effet, seule la rémunération variable peut contribuer à déployer sur une base continue la politique commerciale, et donc dégager des avantages compétitifs, porteurs de création de valeur.

B. Les augmentations individualisées

Pour déterminer le salaire fixe individuel d'une personne affectée à un poste, on peut distinguer son salaire de qualification, qui correspond au minimum de la fourchette de salaire attribué au poste et son salaire de performance qui, à l'intérieur de la fourchette, permet de prendre en compte la façon dont elle occupe son poste.

À la formule « à poste égal, salaire égal », s'est substituée la formule « à poste égal, perspectives égales ». Deux personnes occupant un même poste pourront avoir des salaires fixes différents.

Cette modulation personnelle des salaires s'inscrit dans une plage de progrès plus ou moins large. La tendance est, depuis quinze ans, à l'élargissement des plages pour favoriser l'individualisation. Les fourchettes sont généralement étroites aux premiers niveaux de qualification et s'élargissent vers le haut de l'échelle.

Le fixe collectif évolue en fonction des augmentations générales ou catégorielles. La partie individualisée du fixe progresse avec les augmentations individualisées.

La réglementation impose que cette individualisation soit fondée sur des critères objectifs et non discriminatoires.

Dans le cadre des barèmes de salaires, en règle générale, une plage de progression est définie. À l'intérieur d'une fourchette de salaires, les titulaires d'un poste ont des rémunérations différentes.

Le schéma suivant est adapté de l'ouvrage de Guy Postel consacré à la gestion des rémunérations⁷.

Fourchette de traitement

Maximum	<i>Exceptionnelle</i> – Cette zone est normalement réservée aux personnes remplissant leur emploi d'une façon que chacun reconnaît comme remarquable.	120 %
	<i>Supérieure</i> – Zone concernant les employés ou les cadres confirmés remplissant leur emploi d'une façon nettement supérieure au niveau « satisfaisant ».	112 %
Moyenne	<i>Satisfaisante</i> – Zone concernant les personnes remplissant leur emploi d'une façon régulièrement satisfaisante et correspondant à la définition de leur emploi.	104 %
	<i>Passable</i> – Zone d'amélioration intermédiaire entre les niveaux « médiocre » et « satisfaisant ».	96 %
	<i>Médiocre</i> – Zone provisoire s'adressant à des personnes (en particulier débutants inexpérimentés) tenant leur emploi d'une façon nettement inférieure au niveau acceptable. Les titulaires doivent monter au niveau au-dessus ou quitter le poste dans un délai relativement court.	88 %
Minimum		80 %

Dans le cadre de cette fourchette de traitements, un nouvel embauché ou promu démarre au minimum de la fourchette. Dans un délai court (un an au maximum), il doit être augmenté en fonction du caractère plus ou moins satisfaisant de son adaptation au poste. Ainsi, un débutant embauché à 2 000 € pour un poste donné passe, à l'issue de la période probatoire, à 2 200 €.

7. G. POSTEL, *Améliorer la gestion des rémunérations*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1978.

Si ses performances ne justifient pas une progression, il doit être réorienté sur un autre poste. En effet, le niveau 2 000 €, minimal pour le poste initial, ne peut correspondre qu'à une situation provisoire (prise en main du poste). En fonction de résultats satisfaisants, le nouvel embauché parviendra au bout de quelques années à une rémunération de 2 600 € (+ 30 % par rapport au salaire initial).

2 600 € constituent la rémunération *normale* maximale pour le poste. Une fois à ce niveau, les perspectives d'augmentation sont étroitement dépendantes des possibilités de promotion. Dans l'attente de cette promotion et si les résultats présentent une qualité particulière, de nouvelles augmentations sont envisageables (2 800 €, voire 3 000 € si la prestation est effectivement remarquable). Ces augmentations présentent un caractère exceptionnel et traduisent fréquemment des difficultés d'évolution de carrière : soit le cadre concerné, malgré ses brillants résultats, n'est pas jugé susceptible d'assurer des responsabilités accrues, soit des préoccupations géographiques, familiales ou autres limitent sa mobilité, soit enfin des vacances de postes supérieurs ne se produisent pas. Le premier cas de figure est fréquent dans le domaine commercial. La réussite dans un poste de représentant ou d'ingénieur technico-commercial n'implique pas les mêmes qualités que la réussite en tant que chef de zone par exemple. L'absence de possibilités effectives de promotion correspond à une situation de plus en plus fréquente. Elle provoque un glissement vers le maximum de la fourchette pour certains postes.

Dans l'exemple, la zone de progrès représente 50 % de plus que le prix minimal, soit plus ou moins 20 % autour de la valeur moyenne.

Dans la plupart des cas, la plage de progression se situe entre 20 % (non-cadres) et 50 % (cadres) du minimum. Le choix d'une fourchette large doit correspondre à des postes où l'efficacité personnelle a un impact important et où il est possible et utile de dépasser les exigences minimales de la fonction. La tendance depuis dix ans est à l'élargissement des fourchettes.

Les augmentations individualisées permettent la personnalisation des salaires. Visant à reconnaître les performances de l'individu et l'état du marché du travail, elles doivent être motivées par l'instauration d'un système d'appréciation des performances. En vertu du principe « à travail égal, salaire égal » posé par la loi de 1972, l'employeur doit veiller à ce que ses salariés bénéficient d'un salaire identique dès lors qu'ils effectuent le même travail ou un travail de valeur égale. Ce principe connaît cependant certaines limites. Un employeur peut justifier une différence de rémunération par des raisons objectives et matériellement vérifiables.

La première raison justifiant une différence de salaire dans un même poste est la différence dans la façon de tenir le poste. La quantité ou la qualité du travail fourni peut permettre de justifier une différence de traitement dès lors que l'entreprise a mis en place un système fiable d'évaluation de la performance. En cas de contestation par le salarié défavorisé, l'employeur doit fournir les éléments objectifs et matériellement vérifiables étayant sa décision.

D'autres raisons peuvent être reconnues fondées. En juin 2005, la Cour de cassation a considéré qu'une différence de traitement était légitimée par la nécessité de procéder d'urgence à un recrutement en acceptant de payer plus cher le nouveau recruté (21/06/05, n° 02-42658).

L'exigence d'équité, au-delà de l'obligation réglementaire, conduit au même principe : l'entreprise qui souhaite moduler le salaire fixe doit établir des règles transparentes fondées sur des éléments objectifs et matériellement vérifiables et en ligne avec sa stratégie.

C. L'évaluation de la performance

La qualité et les limites d'une rémunération liée à la performance reposent sur celles de la mesure des performances. Un système d'évaluation efficace doit limiter la subjectivité dans l'attribution des primes et des augmentations personnalisées, éviter le favoritisme, le stress et le surmenage, conserver l'esprit d'équipe et le sens de l'intérêt général. L'évaluation apparaît comme un processus à introduire et à développer progressivement. Les principales réussites de politiques d'individualisation reposent sur un apprentissage progressif avec des enjeux d'abord faibles (augmentations individualisées limitées par rapport aux augmentations générales) et une croissance prudente.

La réussite de l'individualisation repose aussi sur le choix des critères d'évaluation.

Ce sont les objectifs de l'individualisation (les valeurs que l'entreprise entend promouvoir) qui dicteront la liste des critères adaptés au cas particulier de chaque entreprise. Il est fondamental de définir précisément chaque critère mais aussi chaque niveau d'appréciation pour chaque critère. L'échelle d'appréciation sera ainsi homogène dans toute l'entreprise. La compréhension des critères sera d'autant plus grande que l'on associera les salariés à leur définition.

Ces critères doivent être révisés périodiquement.

Il est indispensable de communiquer les critères aux salariés, qui ont besoin d'être rassurés face à ce système afin qu'ils sachent en quel sens modifier leur comportement pour améliorer leur rémunération⁸.

Pour que chaque salarié perçoive comme justes les décisions prises à son égard en matière de rémunération, il est nécessaire que les déterminants de l'équité soient clairement identifiés. Les travaux en matière de perception de l'équité soulignent les différences individuelles et l'impact des politiques de communication sur les rémunérations⁹.

Les travaux de recherche sur la rémunération des compétences et l'individualisation des rémunérations permettent d'éclairer le choix de fixation du salaire¹⁰.

D. La recherche de l'équité

Pour que les décisions prises en matière de rémunération soient justes et équitables, quatre conditions doivent être remplies :

- le salarié doit connaître les modalités de mesure de sa contribution ;
- le salarié doit pouvoir améliorer sa contribution mesurable ;
- le lien entre contribution et rétribution doit être explicite ;
- le salarié doit percevoir la rétribution méritée.

Il est nécessaire que le processus de détermination de la rémunération individuelle soit rigoureux et transparent.

8. T. CONILH DE BEYSSAC, « La rémunération totale à la carte », in *Tous DRH*, op. cit., p. 225-237.

9. J.-M. PERETTI, *Les Règles de l'équité dans l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation, 2004.

10. *Individualisation des salaires et rémunération des compétences*, sous la direction de J.-M. LATTES, P. LEMISTRE, P. ROUSSEL ; préface de C. Guitton ; avant-propos de B. Sire, Paris, Economica, 2007.

E. La combinaison

Pour mettre en place un système de rémunération, il est nécessaire de combiner éléments fixes et variables, individuels et collectifs, et de fixer des règles de calcul et d'évolution de ces éléments.

1. La combinaison fixe-variable

À titre d'exemple, la figure ci-après propose une combinaison fixe-variable reposant sur des critères quantitatifs et qualitatifs, collectifs et individuels.

	CRITÈRES QUANTITATIFS INDIVIDUELS	CRITÈRES QUANTITATIFS COLLECTIFS	CRITÈRES COMPORTEMENTAUX
RÉMUNÉRATION FIXE	Participe à la détermination du niveau de responsabilité (CA couvert, budget confié...) et, donc, du niveau de salaire.		Participe à l'appréciation du niveau de maîtrise du poste pour la revalorisation annuelle du salaire fixe.
RÉMUNÉRATION VARIABLE	Dans la détermination des objectifs à atteindre pour déclencher le versement d'un bonus. Par exemple : CA, part de marché, volumes...		Lorsque les résultats quantitatifs ne peuvent être suivis à titre individuel.

Les recherches de Patrice Roussel sur la mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail ont apporté trois constats :

- « la rémunération individualisée fondée sur des augmentations de la rémunération fixe peut motiver et satisfaire ;
- la rémunération flexible, variable et différée, ne motive pas et n'accroît pas la satisfaction au travail ;
- les avantages divers ne motivent pas et n'accroissent pas la satisfaction au travail. »¹¹

2. La combinaison engagement et performance

Le nouveau contrat social (NCS) de France Télécom Orange comporte l'engagement de rétribution équitable et précise les rôles respectifs du manager et du « RH de proximité ».

L'appui du RH de proximité au manager est particulièrement important dans la mise en œuvre de certains engagements du NCS et notamment : l'engagement de rétribution équitable (5^e point). Le RH doit aider le manager à « rétribuer l'engagement et la performance » au-delà des « mesures

11. P. ROUSSEL, *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Économica, 1996

collectives et solidaires» et donc l'aider à mesurer la contribution de chacun définie comme « la réalisation d'objectifs individuels », « la contribution aux objectifs collectifs » et « l'implication dans les processus de coopération ». On peut constater la définition élargie de la contribution au-delà des simples résultats individuels.

Partage des profits et épargne salariale

Sommaire :

- I. Le développement du partage des profits et de l'épargne salariale
- II. L'intéressement
- III. La participation
- IV. L'épargne salariale
- V. Le développement de l'actionnariat

C'est en 1967 que la participation aux bénéfices de l'entreprise a été rendue obligatoire dans les entreprises de plus de 100 salariés et qu'ont été posées les bases législatives de l'épargne salariale en France. Depuis quarante ans, le partage des profits et l'épargne salariale ont pris une place croissante dans la rétribution globale. En 2012, la participation fête son 45^e anniversaire avec 94,6 milliards d'euros d'épargne salariale détenus par plus de 12 millions de salariés.

L'importance des compléments de la rétribution globale que sont l'intéressement, la participation, l'actionnariat salarié et l'épargne salariale résulte d'une longue histoire en faveur du partage des profits.

Avant d'étudier les différentes formes de ces compléments, ce chapitre, dans une première section, retrace leur historique.

I. Le développement du partage des profits et de l'épargne salariale

Les initiatives en matière d'intéressement aux résultats de l'entreprise apparaissent dès le milieu du XIX^e siècle, dans le contexte économique et social de la première révolution industrielle. Un entrepreneur de peinture en bâtiment, Leclaire, est sans doute le premier à introduire la participation aux bénéfices en 1843. Godin lance le « Familistère » avec sa participation aux bénéfices en 1876. À la fin du XIX^e siècle, une centaine d'expériences ont été lancées en France. En Grande-Bretagne, on compte avant la guerre de 1914 environ 500 entreprises appliquant un système de participation aux bénéfices. Aux États-Unis, 34 « plans de partage des profits » sont dénombrés en 1892. Parmi ces plans, celui de Procter & Gamble, mis en œuvre dès 1886, est encore en vigueur. La Première Guerre mondiale et la crise de 1929 entraînent une sérieuse régression des expériences dans les pays industrialisés.

L'effort de guerre de la Seconde Guerre mondiale s'accompagne d'une relance de l'intéressement aux États-Unis. Après la guerre, les campagnes pour l'accroissement de la productivité en Europe occidentale facilitent la recherche de la coopération ouvrière par des systèmes d'intéressement. En France, la commission « Productivité et coopération du personnel des entreprises », créée en 1951, préconise les primes de productivité, le salaire proportionnel, la participation aux bénéfices.

A. Une réglementation favorable

Dans la ligne du discours de Bayeux prononcé en 1946 par le général de Gaulle, en faveur de l'association du capital et du travail, de nombreuses initiatives sont prises :

- L'ordonnance du 7 janvier 1959 crée un système *facultatif* d'association ou d'intéressement des travailleurs. Les systèmes d'intéressement dans ce cadre pourtant favorable restent très limités.
- L'ordonnance du 17 août 1967 relative à la participation des salariés aux fruits de l'expansion des entreprises a institué un régime qui, contrairement aux précédents, revêt un caractère *obligatoire* pour toutes les entreprises de plus de 100 salariés.
- La loi du 31 décembre 1970 crée les plans d'option sur action inspirés des « stock-options plans » américains ;
- La loi du 27 décembre 1973 crée un mécanisme d'actionnariat des salariés dans l'entreprise.
- L'ordonnance du 21 octobre 1986 a simplifié et harmonisé les mécanismes existants. Les plans d'épargne et d'actionnariat sont fusionnés et un nouveau système destiné à recueillir l'épargne salariale est institué. Il permet aux salariés de se constituer un patrimoine investi en valeurs mobilières émises par la société employeur ou par d'autres sociétés françaises.

Le texte de 1986 est intervenu à point nommé. Dans un contexte de reprise économique, les entreprises sont désireuses de partager les fruits d'une croissance retrouvée, sans pour autant prendre des engagements salariaux irréversibles. Elles plébiscitent l'intéressement. En trois ans, le nombre d'accords est multiplié par plus de quatre ! Au même moment, les privatisations multiplient le nombre d'actionnaires-salariés. Enfin, la participation distribuée bénéficie des bons résultats. Les entreprises découvrent les avantages des différentes formes de variable collective et de rémunération différée. Elles voient un moyen de faire coïncider les intérêts de l'entreprise avec ceux des

salariés. L'État apprécie le renforcement du taux d'épargne des ménages que favorise l'abstinence volontaire du salarié épargnant.

Depuis, de nouveaux textes traduisent l'intérêt des pouvoirs publics pour ce volet de la rémunération et les solutions qu'il apporte au problème crucial des retraites :

- La loi du 7 novembre 1990 a rendu la participation obligatoire à partir de 50 salariés.
- La loi du 25 juillet 1994 a amélioré et codifié les textes.
- La loi sur l'épargne salariale du 19 février 2001 a créé les plans d'épargne interentreprise (PEI), allongé la durée des placements, élargi le nombre des bénéficiaires et renforcé les droits des salariés.
- La loi sur les retraites du 20 août 2003 a créé un dispositif facultatif d'épargne retraite collectif en entreprise, le PERCO.
- La loi du 31 décembre 2004 institue un mécanisme de distribution gratuite d'actions aux salariés.
- La loi du 31 décembre 2006 pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié favorise un actionnariat salarié plus important et plus stable (avec des actions gratuites collectives pour remplacer les stock-options), encourage le versement de « dividendes du progrès » (ces dividendes du travail sont des suppléments déterminés *a posteriori*) et crée un « intéressement de projet » commun entre entités juridiquement distinctes. Enfin, elle rend la négociation d'accord pour la participation dans les entreprises de moins de 50 salariés obligatoire. Elle institue un livret personnalisé d'épargne salariale remis à l'embauche et permet le transfert de droits du CET vers le PEE ou le PERCO, favorisant de nouveaux arbitrages entre temps libre et épargne.
- La loi du 29 décembre 2010 complète le dispositif d'actionnariat salarié.
- La loi du 28 juillet 2011 imposant le versement d'une prime liée aux dividendes distribuées.
- La loi du 16 août 2012 portant le forfait social à 20 %.

1. Le dividende du travail dans le Code du travail

Le livre III du Code du travail est consacré au « Dividende du travail : intéressement, participation et épargne salariale » et découpé en six titres.

Le titre I est consacré à l'intéressement avec les chapitres suivants :

Chapitre I^{er} : Champ d'application (article L3311-1)

Chapitre II : Mise en place de l'intéressement (articles L3312-1 à L3312-8)

Chapitre III : Contenu et régime des accords (articles L3313-1 à L3313-4)

Chapitre IV : Calcul, répartition et distribution de l'intéressement (articles L3314-1 à L3314-10)

Chapitre V : Régime social et fiscal de l'intéressement (articles L3315-1 à L3315-5)

Le titre II traite de la participation aux résultats de l'entreprise :

Chapitre I^{er} : Champ d'application (articles L3321-1 et L3321-2)

Chapitre II : Mise en place de la participation (articles L3322-1 à L3322-9)

Chapitre III : Les accords de participation (articles L3323-1 à L3323-10)

Chapitre IV : Calcul et gestion de la participation (articles L3324-1 à L3324-12)

Chapitre V : Régime social et fiscal de la participation (articles L3325-1 à L3325-4)

Chapitre VI : Contestations et sanctions (articles L3326-1 et L3326-2)

Le titre III traite du plan d'épargne salariale :

Chapitre I^{er} : Champ d'application (article L3331-1)

Chapitre II : Plan d'épargne d'entreprise (articles L3332-1 à L3332-28)

Chapitre III : Plan d'épargne interentreprises (articles L3333-1 à L3333-8)

Chapitre IV : Plan d'épargne pour la retraite collectif (articles L3334-1 à L3334-16)

Chapitre V : Transferts (articles L3335-1 et L3335-2)

Le titre IV est consacré aux dispositions communes (Représentation et information des salariés, Conditions d'ancienneté, Versements sur le compte épargne-temps, Mise en place dans un groupe d'entreprises et dans les entreprises dépourvues d'épargne salariale).

B. Comparaisons européennes

La France est un cas rare de participation obligatoire aux résultats financiers de l'entreprise. Cependant, l'épargne salariale s'est développée dans les pays européens dans la perspective des retraites.

Allemagne

Depuis 2002 il est possible d'affecter jusqu'à 4% des salaires plafonnés à un fonds de retraite (maximum de 2 520 euros en 2006) en bénéficiant d'exonérations. L'actionnariat salarié est fiscalement favorisé grâce à un rabais maximum de 50% accordé aux salariés. 10% des salariés sont actionnaires.

Pays-Bas

Depuis 2006 un nouveau « plan de cycle de vie » permet d'épargner sans impôts jusqu'à 12% des revenus. 41% des salariés utilisent le plan d'épargne sur salaire.

Suède

Les fonds salariaux financés par 20% des bénéficiaires qui avaient été lancés dans les années 1970 ont été supprimés il y a 15 ans. La retraite complémentaire est financée par un versement de l'entreprise (2 à 4%) et les salariés peuvent choisir eux-mêmes comment en placer une partie.

Finlande

Les fonds de retraite complémentaire permettent également d'échapper aux prélèvements.

Ces exemples illustrent la volonté de favoriser une épargne salariale pour financer les retraites futures.

C. Les résultats

Les résultats financiers d'une part et ceux des enquêtes d'opinion internes et externes illustrent le succès des dispositifs mis en place.

1. Perceptions de l'épargne salariale

Le dixième baromètre « Tendances épargne & retraite entreprises (E&RE) » ALTEDIA-BNP Paribas 2011 fait ressortir que la légitimité des dispositifs présentés par l'entreprise pour permettre aux salariés de placer leurs économies se renforce côté chefs d'entreprise et salariés. Pour faciliter leur mise en place, en plus d'un allègement des démarches administratives, les chefs d'entreprise se tournent vers les pouvoirs publics pour demander un renforcement des incitations fiscales et sociales dans un cadre réglementaire plus stable.

Malgré la crainte véhiculée par la chute des marchés boursiers, l'actionnariat salarié confirme une popularité très élevée côté chefs d'entreprise et salariés. Bien ancré comme élément clé du développement financier et social de l'entreprise, les motivations des salariés pour devenir actionnaire de leur entreprise restent stables, avec en priorité pour eux l'opportunité de préparer leur retraite. Véritable élément moteur pour l'entreprise, l'actionnariat salarié continue d'impliquer davantage les salariés à la vie de leur entreprise. 82 % des salariés considèrent qu'être actionnaire de son entreprise est une bonne chose¹.

Le baromètre 2011 confirme la prise de conscience des salariés de tout l'intérêt des dispositifs E&RE permettant de compléter leur retraite. En dépit du contexte actuel peu favorable aux placements en entreprise (crainte de fermeture, de dépôt de bilan, de mise en liquidation judiciaire...), les salariés octroient majoritairement leur préférence à des systèmes collectifs mis en place dans l'entreprise, au dépend d'un système individuel facultatif indépendant.

2. Les chiffres

En 2010, 8,8 millions de salariés ont eu accès à au moins un dispositif de participation, d'intéressement ou d'épargne salariale².

– En décembre 2012, les fonds communs de placement entreprise (FCPE) totalisaient en France 94,6 milliards d'euros (contre 69 fin 2005 et 83 fin 2006). 51 % des fonds sont placés en actions.

– Les PERCO ont été créés en août 2003. En 2010, 660 millions d'euros avaient été collectés dans 37 000 entreprises avec 411 000 salariés les alimentant et, en juin 2010, 630 000 salariés avaient versé 3,45 milliards d'euros.

– En 2012, on compte plus de 2 millions d'actionnaires salariés. Ils représentent 30 % des actionnaires individuels.

– En 2012, il existe 243 000 plans d'épargne d'entreprise et 12 millions des salariés ont un plan d'épargne salariale.

– En 2012, les salariés ont versé 11,3 milliards d'euros sur leur PEE (12,5 en 2011).

Les dispositifs ont, depuis 40 ans, permis le développement des rémunérations variables collectives, des rémunérations différées et de l'épargne salariale.

La section II présente *l'intéressement*.

La section III est consacrée à *la participation*.

La section IV aborde *l'épargne salariale*.

La section V traite de *l'actionnariat salarié*.

II. L'intéressement

Le régime de l'intéressement, créé en 1959, n'a pendant longtemps connu qu'un succès limité. Les entreprises ont découvert l'intérêt de cette formule dans le cadre du renouvellement de leur politique salariale au milieu des années 1980. L'évolution du cadre réglementaire a favorisé cette découverte.

1. BNP Paribas ERE / Altedia, Baromètre « Tendances épargne & retraite entreprises », 10^e édition, 20 septembre 2011.

2. DARES Analyses, « Participation, intéressement et épargne salariale en 2010 », septembre 2012, n° 055.

Un développement considérable de l'intéressement s'est traduit entre 1986 et 1990 par une forte croissance du nombre d'accords et du nombre de salariés concernés. De 2 160 en 1986, le nombre d'accords a quintuplé, passant à 10 700 en 1990 et représentant 2 millions de salariés. Dès 1990, 8,7 milliards de francs ont été distribués. De 1990 à 1992, de nombreux accords de trois ans n'ont pas été renouvelés et le nombre d'accords a diminué. À partir de 1993, le nombre d'accords a repris sa progression. En 1996, 4 600 accords ont été signés, portant le total à 11 600 accords concernant 3 millions de salariés. En 1999, 14 881 accords concernaient 3,5 millions de salariés. En 2010, ils étaient 4,24 millions. Ils se sont partagé 6,38 milliards d'euros. 77 % des accords concernent des entreprises de moins de 100 salariés (mais ils ne concernent que 10 % seulement des effectifs concernés).

Le nombre d'accords portant sur des questions d'intéressement, de participation ou plus largement d'épargne salariale ne cesse de croître.

A. Accord d'intéressement

Toutes les entreprises peuvent mettre en œuvre le mécanisme et tous les salariés peuvent en bénéficier.

Il est possible de prévoir qu'un accord-cadre, conclu au niveau de l'entreprise, renvoie à des accords d'établissement qui pourront établir des modalités de calcul ou des critères différents selon les unités de travail.

La répartition de l'intéressement pourra également être effectuée entre les salariés en fonction de critères différents selon les établissements ou les unités de travail. La loi permet de baser l'intéressement sur des indicateurs infra-annuels autorisant, par exemple, quatre intéressements trimestriels.

1. Le contrat

L'intéressement ne peut être mis en œuvre que dans le cadre d'un *contrat* conclu pour une durée de trois ans. L'accord entre en application immédiatement et doit faire seulement l'objet d'un *dépôt à la direction départementale du travail* du lieu où il a été conclu. Ce dépôt n'entraîne aucune autorisation administrative.

2. Conclusion de l'accord

Les accords peuvent être conclus selon l'une des modalités suivantes :

- soit dans le cadre d'une *convention collective* ou d'un *accord collectif* de travail ;
- soit entre le *chef d'entreprise* et les *représentants d'organisations syndicales représentatives* ;
- soit au sein du *comité d'entreprise* ;
- soit *par référendum*.

Le projet de contrat peut être soumis à la ratification du personnel, qui doit se prononcer à la majorité des deux tiers. C'est le chef d'entreprise qui propose le projet à ratification ; s'il existe dans l'entreprise une ou plusieurs *organisations syndicales* représentatives ou un *comité d'entreprise*, la ratification doit être demandée conjointement. Si ces instances n'existent pas, le chef d'entreprise peut agir seul.

Le mode de ratification est fonction de la taille.

Dans les entreprises qui ont de 10 à 500 collaborateurs, deux tiers des accords sont signés par le comité d'entreprise. Au-delà de 500 salariés, la moitié des accords sont conclus avec les représentants des organisations syndicales.

3. Contenu de l'accord

Le préambule indique les motifs de l'accord et les raisons du choix des modalités de calcul de l'intéressement et des critères de répartition des produits. Il est possible d'instituer soit un intéressement des salariés lié aux résultats ou à l'accroissement de la productivité, soit tout autre mode de rémunération collective susceptible de réaliser un véritable intéressement des salariés à l'entreprise.

Le contrat doit préciser la période pour laquelle il a été conclu, les établissements concernés, les modalités d'intéressement retenues, les critères et les modalités servant au calcul et à la répartition des produits de l'intéressement, les conditions d'information du personnel, les procédures contractuelles de règlement des litiges, les dates auxquelles doivent être effectués des versements de l'intéressement des salariés. La loi de 1994 a supprimé toute référence à l'ancienneté et à la qualification pour la répartition des primes. Seules les modalités collectives sont autorisées. La loi de 1994 permet aux salariés de verser l'intéressement dans un compte épargne temps.

B. Régime fiscal et social

Les contrats d'intéressement bénéficient d'exonérations fiscales et sociales dans la limite de plafonds. Cependant, ces contrats doivent respecter les dispositions légales et *le montant global de l'intéressement distribué aux salariés ne doit pas dépasser annuellement 20% du montant total des salaires bruts versés aux personnels concernés*. Toute somme versée au-delà de ce plafond sera considérée comme un supplément de salaire.

La prime d'intéressement versée à chaque salarié est plafonnée à la moitié du plafond annuel de la Sécurité sociale.

Les exonérations fiscales et sociales sont importantes.

– Pour les entreprises

L'intéressement constitue une charge déductible. Les sommes n'ont pas le caractère d'élément du salaire pour l'application de la législation du travail et de la Sécurité sociale. Elles sont exonérées de cotisations sociales mais supportent le forfait social (20% en 2013).

– Pour les salariés

L'intéressement constitue un revenu imposable mais ne supporte pas les cotisations de Sécurité sociale. Il est cependant assujéti à la CSG et la CRDS.

Les sommes ayant pour origine l'intéressement qui sont versées *par les salariés dans un plan d'épargne d'entreprise sont exonérées d'impôt sur le revenu*, dans la limite d'un montant égal à la *moitié du plafond annuel*. Il peut s'agir d'un versement partiel des sommes en cause. Ces sommes versées dans le plan d'épargne subissent l'indisponibilité prévue par le plan.

Le forfait social créé en 2008 est passé à 20% en août 2012. Cette contribution est à la charge des employeurs.

C. Objectifs de l'intéressement

Lors de l'élaboration de l'accord d'intéressement, le choix des critères d'intéressement est ouvert. Cependant, l'intéressement est fonction des résultats de l'entreprise : plus des trois quarts des accords en vigueur reposent sur les résultats. Dans les années 2000, les critères sont de plus en plus ciblés.

Les entreprises recherchent la formule permettant de faire de l'intéressement un levier de motivation et de mobilisation. Sécurité, productivité, développement durable, satisfaction du client, l'intéressement ne se mesure plus à l'aune du seul résultat financier. Les critères de responsabilité sociétale apparaissent récemment.

1. Intéressement à la productivité

L'accord Michelin illustre la diversité des possibilités.

Exemple

Signé le 27 février 2002 par la direction de MFPM (Manufacture française des pneumatiques Michelin) et les syndicats CFDT, CFTC et SUD, ce texte marque une étape importante dans l'élaboration, chez le manufacturier, d'un premier accord d'intéressement, structuré à **deux niveaux**, avec une part commune et une part locale. Les parties entendent s'engager dans une politique de « **développement durable** », au travers de trois composantes, économique, sociale, **environnementale** et **fédérer le personnel** autour de la réalisation d'objectifs communs essentiels.

La **part commune de l'intéressement** MFPM sera égale au maximum à **2 % de la masse salariale**.

Le seuil de déclenchement de l'intéressement commun est fixé à un **résultat d'exploitation** du groupe atteignant au moins **6 % du chiffre d'affaires**. Ces données financières, figurant au rapport annuel, sont certifiées par les commissaires aux comptes. Elles seront communiquées à l'ensemble des salariés par note interne.

La part commune de l'intéressement dépendra de deux critères :

– Le **nombre d'« idées progrès » venues du personnel** mesurera « l'engagement du plus grand nombre pour faire progresser l'entreprise ». L'idée progrès est définie comme une **proposition spontanée** et nouvelle d'un salarié, correspondant à un niveau significatif d'initiative ou de créativité par rapport à l'exercice habituel de la fonction. Elle doit porter sur la **réduction des coûts**, des **délais**, l'amélioration de la **qualité**, du respect de l'**environnement** ou de la **sécurité au travail**. Son auteur ne doit pas avoir le pouvoir de décider de l'appliquer sans l'accord de son responsable hiérarchique.

– Le **pourcentage des salariés** des activités industrielles de MFPM **couverts** par la certification **Iso 14 001**, relative au **respect de l'environnement**. La démarche de certification, volontaire, se fait site par site, en fonction d'un planning prévisionnel de certification et d'audit de suivi. Elle implique tout le personnel du site. La certification est accordée par un **organisme habilité** indépendant, qui atteste ainsi de la conformité à la norme du système de management environnemental.

Le **principe de répartition** de l'intéressement commun est fondé « sur l'élément distinctif de la responsabilité et de la contribution » qu'est le salaire. Ce principe de **proportionnalité à la rémunération** est complété par une liste de périodes assimilées ou non à du temps de présence.

La **part locale d'intéressement** retiendra, quant à elle, une répartition proportionnelle au temps de présence ou au salaire limité à 1,5 fois le plafond de Sécurité sociale ou à une combinaison des deux formules. À noter encore, s'agissant de la part décentralisée, que l'assiette de calcul, c'est-à-dire la masse salariale, fera l'objet d'une « **péréquation** » pour éliminer les disparités dues aux structures différentes des emplois dans tel ou tel établissement.

2. Intéressement mixte

L'exemple d'Actebis illustre l'intérêt de combiner critères quantitatif et qualitatif, de productivité et de résultats³.

Exemple

L'intéressement par métiers permet à chacune des dix unités de travail de mesurer l'incidence de sa contribution sur les résultats de l'entreprise. Le montage d'Actebis est fondé sur les principes suivants :

- détermination d'un seuil de rentabilité en deçà duquel l'intéressement ne pourra être déclenché. En l'occurrence : à partir de 800 MF de CA et environ 1 MF de résultat net ;
- fixation d'une enveloppe de base équivalente à 4 % de la masse salariale, qui pourra varier selon deux critères, l'un à caractère économique (CA réalisé/CA objectif et masse salariale/valeur ajoutée), le second en fonction des résultats des métiers eux-mêmes.

Chaque métier a un objectif principal et un objectif secondaire qui ne se déclenche qu'en cas d'atteinte des objectifs du premier. Exemples : 800 MF de CA et nombre de clients dont le CA est supérieur à 150 kF, pour les quarante télévendeurs ; pourcentage des commandes parties le jour même et écarts d'inventaire pour la logistique. « Chaque unité peut faire varier son enveloppe au-delà de la moyenne générale. » Entre une unité performante et une « médiocre », l'intéressement peut varier entre 2 et 6 % de la masse salariale.

Un second exemple montre la variété des critères retenus⁴.

Exemple

L'intéressement pratiqué chez Sotalentz est calculé à partir des résultats des trois divisions (chaudronnerie, tréfilerie, plastique), desquels sont soustraits les frais généraux, les charges et les produits financiers, l'impôt sur les sociétés, la participation et les diverses provisions. Le montant obtenu est affecté d'un coefficient multiplicateur croissant selon le niveau du résultat (0,25 si le résultat est inférieur à 10 millions, 0,26 s'il est compris entre 10 et 30 millions, et ainsi de suite jusqu'à un coefficient maximal de 0,30 si le résultat est supérieur à 45 millions de francs). Ce produit est ensuite réparti entre les divisions pour 90 % au prorata du total des salaires bruts et pour 10 % selon le résultat de chacune de ces divisions. L'accord prévoit également une modulation de cette répartition en fonction d'un indicateur de sécurité fondé sur l'évolution des accidents du travail. Il comporte enfin un critère de répartition individuel qui prend en compte le salaire total brut du salarié et son temps de présence effective. Pour améliorer l'efficacité de ce système d'intéressement, une partie est réservée aux salariés directement affectés à la production, généralement ceux qui disposent des plus bas salaires.

3. Exemple cité dans *Liaisons sociales*, juin 1998.

4. Exemple cité dans *Liaisons sociales*, novembre 1997.

3. Intéressement aux résultats

Les accords liant l'intéressement aux résultats sont les plus nombreux.
Un exemple illustre ce cas.

Exemple

L'accord d'intéressement du personnel de Renault V.I. du 30 juin 1997 exprime dans son préambule les objectifs poursuivis :

« Le succès et la pérennité du groupe Renault V.I. dépendent de sa capacité à poursuivre sa conquête de nouveaux marchés, en Europe et aux États-Unis, ainsi que le développement des ventes à l'export.

« La stratégie du groupe Renault V.I. est largement orientée en ce sens.

« L'implication et l'engagement des personnes sont essentiels à la réussite de l'entreprise. Poursuivre dans la voie de l'intéressement traduit la volonté de Renault V.I. de valoriser la performance de la collectivité de ses salariés. En donnant une visibilité mondiale de nos résultats, cet accord va renforcer le sentiment d'appartenance du personnel au groupe et permettre d'apprécier la réussite de l'entreprise dans sa dimension internationale.

« Dans ce but, la direction et les organisations syndicales de Renault V.I. SA, en signant ce quatrième accord d'intéressement aux résultats, confirment le principe d'associer le personnel au succès du groupe Renault V.I. et souhaitent également sensibiliser les salariés sur les principaux enjeux actuels de l'entreprise.

« Ainsi, pour mesurer les progrès accomplis au niveau du groupe Renault V.I. (branche européenne + Mack Trucks), les sommes distribuées au titre de l'intéressement seront fonction du résultat d'exploitation consolidé du groupe (comptes certifiés conformes aux normes IASC par les commissaires aux comptes). L'assiette de l'intéressement distribuable s'établira à 5 % de cette somme. L'intéressement sera distribué aux salariés bénéficiaires à condition que le résultat avant impôts consolidé du groupe soit positif. »

4. Prime spéciale d'intéressement 2009 et dividende au travail 2011

De nouvelles mesures peuvent favoriser le développement des éléments variables collectifs. Ainsi la loi du 3 décembre 2008 en faveur des revenus du travail ouvre la possibilité aux entreprises de verser une prime exceptionnelle, jusqu'à 1 500 €, exonérée de cotisations sociales. L'entreprise doit avoir conclu avant le 30 juin 2009, un accord d'intéressement ou un avenant à un accord d'intéressement existant modifiant les modalités de calcul de l'intéressement applicables dès l'année 2009. L'employeur avait le choix entre :

- procéder à une répartition uniforme entre les salariés ;
- ou appliquer la même répartition que celle retenue dans l'accord d'intéressement.

La loi de financement rectificative de la Sécurité sociale votée en juillet 2011 crée une nouvelle prime de partage des profits. La prime concerne les entreprises qui versent des dividendes en hausse sur les deux dernières années. Le montant de la prime sera fixé par la négociation. En cas d'échec, elle sera fixée unilatéralement. Elle sera exonérée de cotisations sociales, hormis la CSG-CRDS et le forfait social, jusqu'à un plafond de 1 200 euros. Les entreprises auront jusqu'à mi-octobre pour conclure un accord. On peut noter que le Code du travail prévoit déjà que : « Le conseil d'administration ou le directoire peut décider de verser un supplément d'intéressement collectif au titre de

l'exercice clos, dans le respect des plafonds mentionnés à l'article L. 3314-8 et selon les modalités de répartition prévues par l'accord d'intéressement ou par un accord spécifique conclu selon les modalités prévues à l'article L. 3312-5.»

III. La participation

La participation est une prime versée par l'entreprise, lorsque celle-ci fait des bénéfices. Elle permet d'associer les salariés aux résultats de leur entreprise.

Instituée par une ordonnance de 1967 pour toutes les entreprises de plus de 100 salariés, la « participation aux fruits de la croissance », rebaptisée en 1986 « participation aux résultats », est, depuis novembre 1990, obligatoire pour toutes les entreprises de plus de 50 personnes réalisant un bénéfice net dépassant 5 % de leurs capitaux propres. Elle est également obligatoire dans les unités économiques et sociales d'au moins 50 salariés. Des dispositifs pour les entreprises de moins de 50 salariés devaient être négociés dans les branches avant le 31/12/2009.

La partie des bénéfices revenant aux salariés constitue une réserve spéciale de participation (RSP) dont le montant minimal est fixé par la loi.

A. La réserve spéciale de participation

Le mode de calcul de droit commun de la « réserve spéciale de participation » (RSP) a été établi en 1967. La formule de calcul demeure :

$$RSP = \frac{1}{2} \left(B - \frac{5C}{100} \right) \times \frac{S}{VA}$$

dans laquelle :

- B = Bénéfice net de l'exercice. Pour l'obtenir, on retient le bénéfice fiscal réalisé en France métropolitaine et dans les DOM et imposable aux taux de droit commun. On réintègre, le cas échéant, le montant de la « provision pour investissement ».
- C = Capitaux propres de l'entreprise. Leur rémunération au taux de 5 % est déduite du bénéfice net.
- S = Salaires bruts, charges sociales patronales non comprises.
- VA = Valeur ajoutée (frais de personnel, impôts et taxes, frais financiers, dotations de l'exercice aux comptes d'amortissements et de provisions, bénéfices d'exploitation avant impôt sur les bénéfices).

Huit entreprises sur dix appliquent la formule de droit commun.

Les accords qui prévoient un autre calcul doivent respecter le principe de l'équivalence des avantages : le montant de la réserve ne pourra être inférieur à celui calculé à partir de la formule minimale. La RSP ne doit pas excéder la moitié du bénéfice net comptable ou un autre plafond.

Les droits des salariés doivent obligatoirement faire l'objet d'un blocage de cinq ans.

B. Avantages sociaux et fiscaux

Les exonérations concernent l'entreprise et le salarié.

1. Pour l'entreprise

Pour les entreprises, les sommes portées à la réserve spéciale de participation sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés à hauteur des montants effectivement répartis, et dans le cadre de l'exercice suivant. Elles échappent également aux charges sociales patronales et à la taxe sur les salaires mais supportent le forfait social (20 % à partir d'août 2012).

Les entreprises de moins de 50 salariés qui mettent en place un régime de participation peuvent constituer, en franchise d'impôt, une provision pour investissement de 50 % (25 % pour les accords conclus depuis 2003) des sommes portées à la réserve spéciale de participation.

2. Pour le salarié

Pour les salariés, les sommes sont exonérées de l'impôt sur le revenu et de toutes les cotisations sociales salariales, à l'exception de la contribution sociale généralisée (CSG) et de la contribution au remboursement de la dette sociale (CRDS). L'exonération d'impôt s'applique quel que soit l'emploi de ces sommes : actions ou obligations de l'entreprise, comptes courants bloqués, fonds commun de placement. Les remboursements anticipés dans les cas prévus par la loi obéissent aux mêmes règles.

S'il existe un plan d'épargne d'entreprise et si l'accord le prévoit, le salarié peut demander le versement de ses droits dans le plan. Dans ce cas, les sommes sont bloquées pour cinq ans et bénéficient ensuite des mêmes avantages fiscaux.

Le salarié peut demander, en cas de changement d'employeur, le transfert des sommes détenues à son plan d'épargne chez son nouvel employeur.

C. Les accords de participation

Les accords de participation peuvent être conclus selon les mêmes modes que les accords d'intéressement (§ B ci-dessus).

Les accords peuvent prévoir une gestion de la RSP dans l'entreprise, soit sous forme d'*actions* ayant pour origine une augmentation de capital ou un rachat en Bourse s'il s'agit d'une société dont les titres sont cotés, soit sous forme de *souscription d'actions* émises par les sociétés créées par les salariés en vue de racheter une entreprise, soit, enfin, sous forme de *comptes courants* ouverts au nom des salariés et portant intérêts.

Lorsque la RSP est placée à l'extérieur de l'entreprise, elle doit être consacrée soit à l'*acquisition de titres de SICAV*, soit à l'*acquisition de parts de fonds communs de placement (FCP)*.

Enfin, la RSP peut être versée dans un plan d'épargne d'entreprise.

En cas d'absence d'accord, la RSP calculée selon la formule de droit commun est *bloquée huit ans* et gérée par l'entreprise sous forme de comptes courants bloqués rémunérés à un taux fixé par arrêté interministériel.

Les accords de participation, dès leur signature, sont applicables de plein droit mais doivent faire l'objet d'un dépôt à la direction départementale du lieu où ils ont été conclus avant d'ouvrir droit aux exonérations fiscales et sociales.

D. Bilan de la participation

Fin 2010, 58 % des 16 millions de salariés du secteur marchand non agricole, soit 9,3 millions de salariés, sont couverts par au moins un dispositif de participation, d'intéressement ou d'épargne salariale. L'accès à ces dispositifs continue à se développer dans les entreprises, avec une progression de près de 2 millions du nombre de salariés couverts depuis 2000. Cette progression est particulièrement nette dans les entreprises de moins de 50 salariés où le nombre de salariés ayant accès à un ou plusieurs dispositifs a plus que doublé, passant de 0,46 à 1,02 million. C'est l'accès aux plans d'épargne entreprise qui a connu la diffusion la plus marquée, avec 2,2 millions d'épargnants supplémentaires en huit ans dans l'ensemble des entreprises.

La participation aux résultats de l'entreprise reste le dispositif le plus répandu (51,2 % de salariés couverts en 2010); viennent ensuite les plans d'épargne entreprise (42 %) et l'intéressement (37,6 %) ⁵.

E. Quelques pratiques

Extrêmement variable, le montant de la prime dépend d'abord de la taille de l'entreprise. Parce qu'elles utilisent cet outil d'épargne de façon volontaire (n'ayant aucune obligation légale en la matière), les PME comptant moins d'une cinquantaine de salariés s'efforcent d'octroyer des primes plus substantielles que les grandes entreprises pour lesquelles la participation est obligatoire, à condition bien sûr qu'elles dégagent un résultat suffisant. Le niveau de la prime accordée dépend aussi du domaine d'activité.

Il faut noter également que les petites entreprises s'intéressent à la participation. 22 % des accords concernent des entreprises de moins de 50 salariés.

Enfin, du côté du droit européen, la recommandation du Conseil des Communautés européennes du 27 juillet 1992 concernant la promotion de la participation des travailleurs salariés aux bénéfices et aux résultats de l'entreprise exhorte les pays qui ne la pratiquent pas à l'envisager.

IV. L'épargne salariale

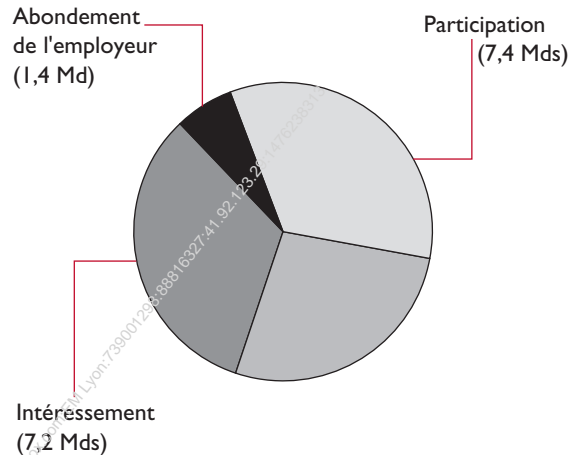
En France, 12,3 millions de porteurs d'épargne salariale étaient concernés en juin 2012 par l'un des dispositifs de l'épargne salariale. Ils représentent 75 % de l'ensemble des salariés du secteur marchand non agricole. En juin 2012, l'épargne placée dans les FCPE (fonds communs de placement des entreprises) représentait plus de 89 milliards €. Les PEE, pratiquement inconnus dans les années 1980, étaient 5 745 en 1993, 8 702 en 1997. En 2005, 3,5 % des entreprises étaient concernées.

5. DARES Analyses, « Participation, intéressement et épargne salariale en 2010 », n° 055, septembre 2012.

La création du PEI (plan d'épargne interentreprises), en 2001, a favorisé le développement des plans dans les petites entreprises.

La création du PERCO (plan d'épargne retraite collectif) en 2004 rencontre un succès croissant. L'épargne salariale a plusieurs sources que la figure 13.1 ci-dessous fait ressortir.

Figure 13.1. Sur 16,2 milliards d'euros distribués en 2010 au titre de l'épargne salariale – En euros



Source : DARES Analyses, 2012-055, septembre 2012.

L'épargne salariale a connu depuis dix ans une très forte croissance dans un cadre juridique assez complexe et fréquemment révisé et des canaux variés :

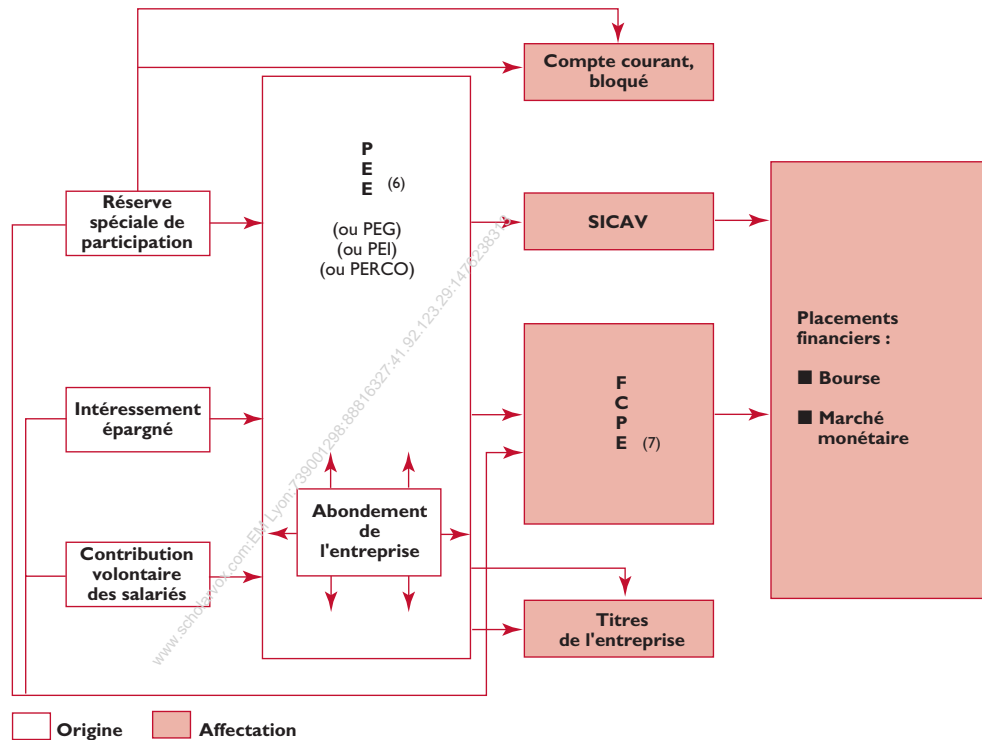
- la participation (ordonnance de 1967) ;
- l'intéressement (ordonnance de 1959) ;
- le plan d'épargne d'entreprise ou PEE (ordonnance de 1986) ;
- le PERCO (loi 2003).

En 2008, près de 10 milliards d'euros ont été déposés sur un PEE et 661 millions sur un PERCO.

En 2009, 2010, 2011 et 2012, ces sommes ont progressé. 16% des fonds proviennent de l'épargne volontaire et 15% de l'abondement.

A. Les formules d'épargne salariale

Figure 13.2. Formules d'épargne salariale



La figure présente les différentes formules d'épargne salariale en vigueur en France. Progressivement l'épargne salariale se développe dans les petites entreprises.

B. Le plan d'épargne d'entreprise (PEE), le plan d'épargne retraite collectif (PERCO), le plan d'épargne interentreprises (PEI)

L'ordonnance de 1986 a fait du PEE la pièce maîtresse de l'épargne salariale qu'elle définit comme « tout système d'épargne collectif ouvrant aux salariés la faculté de participer, avec l'aide de celle-ci [l'entreprise], à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières ». La loi de 2001 a créé le PEI, la loi de 2003 le PERCO et, enfin, la loi du 26 juillet 2005 pour la confiance et la modernisation de l'économie a apporté des adaptations : élargissement des bénéficiaires, modifica-

6. PEE : plan d'épargne d'entreprise; PEI : plan d'épargne interentreprises; PERCO : plan d'épargne retraite collectif.

7. FCPE : fonds commun de placement entreprise.

tions des conditions relatives aux augmentations de capital réservées aux adhérents de PEE, assouplissement des modalités relatives aux transferts.

1. Le PEE

Le PEE :

- est un réceptacle réglementaire et fiscal aux deux formules qui lui préexistaient (intéressement et participation) ;
- permet, en plus des versements libres des salariés, un abondement de l'entreprise. C'est sa particularité.

Comme l'intéressement, le PEE est facultatif. C'est un plan d'épargne ouvert auprès de l'entreprise sur lequel le salarié peut verser les primes de participation et d'intéressement, et effectuer, éventuellement, des versements complémentaires qu'il souhaite faire. Dans ces deux derniers cas (versements complémentaires et versements de la prime d'intéressement), l'entreprise peut apporter une contribution et augmente ainsi l'épargne. Les sommes ainsi épargnées sont bloquées au minimum pendant cinq ans (hormis les cas de mise à disposition anticipée prévus par la loi).

2. Le PEI

La loi du 19 février 2001 a créé deux nouveaux dispositifs d'épargne salariale :

- le PEI (plan d'épargne interentreprises) destiné à favoriser l'épargne salariale dans les PME. Le PEI est un plan d'épargne institué à un niveau supérieur à l'entreprise, soit entre plusieurs entreprises précisément dénommées, soit au niveau professionnel, soit au niveau local, soit en combinant ces deux derniers critères. Ainsi, un PEI peut concerner un bassin d'emploi ou encore une profession au niveau local ;
- le PPESV (plan partenarial d'épargne salariale volontaire) destiné à favoriser l'épargne à moyen terme (dix ans).

3. Le PERCO

La loi du 21 août 2003 a remplacé le PPESV par le PERCO (plan d'épargne retraite collectif) souscrit jusqu'à la retraite. Le PERCO ne peut être débloqué, sauf exception, qu'à la retraite, avec, en principe, une sortie en rente.

4. L'alimentation des plans

Les plans d'épargne peuvent recueillir :

- le montant des primes attribuées aux salariés dans le cadre de l'intéressement ;
- les sommes attribuées aux salariés au titre de la participation ;
- les versements effectués volontairement à l'issue de la période d'indisponibilité afin de conserver l'avantage fiscal résultant de l'exonération des revenus et produits capitalisés ;
- les versements volontaires des salariés limités au quart de leur rémunération annuelle ;
- l'aide financière de l'entreprise, ou abondement, destinée à encourager les versements volontaires (plafond : 2 575 euros en 2007).

Cette aide financière ne peut excéder le triple de la contribution du salarié.

Le plan d'épargne peut prévoir que l'abondement maximal est majoré au plus de 50%, à la condition que ce supplément n'excède pas le triple de la contribution du bénéficiaire et que les

sommes versées par le salarié soient consacrées à l'acquisition d'actions ou de certificats d'investissements émis par l'entreprise.

Dans le cas d'un PERCO, la contribution annuelle de l'entreprise peut atteindre 5 149 euros.

L'affectation par le salarié du montant de l'intéressement qu'il reçoit peut tenir lieu de versement volontaire susceptible d'être abondé. En revanche, le versement de la réserve spéciale de participation ne peut pas donner lieu au versement d'un abondement de la part de l'entreprise.

En 2010 l'abondement des entreprises sur les versements volontaires représente 1,38 milliards d'euros pour les PEE et 288 millions pour les PERCO.

5. Avantages fiscaux et sociaux

Les versements de l'entreprise sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés ou de l'impôt sur le revenu selon le cas ; ils sont exonérés de la taxe sur les salaires et ne sont pas pris en compte pour l'application de la législation du travail et de la Sécurité sociale.

L'abondement est exonéré d'impôt sur le revenu établi au nom du salarié.

Les revenus et produits de l'épargne affectée au plan sont totalement exonérés d'impôt sur le revenu.

La CSG et la CRDS s'appliquent à hauteur de 97 % des sommes versées par l'entreprise.

Le forfait social de 20 % (depuis août 2012) est versé par l'employeur.

6. Gestion de l'épargne

Les versements effectués par les salariés et l'abondement financier éventuellement versé par l'entreprise pour leur compte font l'objet d'une indisponibilité au moins égale à cinq ans (jusqu'à la retraite pour le PERCO), sauf dans des cas particuliers.

Pendant cette période minimale de cinq ans, l'épargne doit être affectée à l'acquisition de :

- titres de SICAV ;
- parts de fonds communs de placement entreprise (FCPE) ;
- titres émis par l'entreprise avec une décote maximale de 20 % ;
- produits d'épargne diversifiés et liquides.

C. Les fonds communs de placement entreprise (FCPE)

Parmi les modalités de placement, les FCPE prédominent. Selon l'enquête COB, dans plus de la moitié des sociétés, la seule modalité de placement de l'épargne salariale proposée est un ou des FCPE. Dans un peu moins d'un tiers des sociétés, l'épargne salariale est répartie entre compte courant bloqué et FCPE. Il s'agit alors le plus souvent de FCPE diversifiés.

La proportion des sociétés proposant l'achat direct d'actions apparaît relativement faible. Les actions de l'entreprise sont proposées aux salariés par l'intermédiaire de FCPE principalement investis en titres de l'entreprise.

Ainsi, un tiers des sociétés offre à ses salariés une gamme de FCPE comprenant un FCPE investi en titres de l'entreprise, un FCP actions, un FCP obligations et un FCP monétaire. 12 % disposent d'un FCPE en titres de l'entreprise et d'un FCP monétaire, et 8 % d'un fonds monétaire seulement.

Au 30 juin 2012, les fonds diversifiés représentent 63,5 % des encours contre 36,5 % pour les fonds d'actionariat salarié.

Les investissements dans les fonds d'investissement socialement responsables (ISR) représentent 13,1 milliards d'euros.

Tableau 13.3. Modalités de placement proposées par les sociétés ayant de l'épargne salariale

Modalités de placement	% de sociétés
CCB	7
ACTIONS	2
CCB + FCP	30
ECCB + actions + FCPE	3
Actions + FCPE	2
FCPE	56
Non-réponses	2
TOTAL	100

Il existe des FCPE dédiés et des FCPE multi-entreprises. Les premiers recueillent l'épargne d'une seule entreprise (ou de plusieurs entreprises du même groupe) et sont exclusivement réservés à ses salariés. Les seconds collectent l'épargne de plusieurs sociétés et sont ouverts à tous les salariés.

Le salarié dispose d'un panel important de FCPE, du plus sécuritaire (qui rapporte 3%) au plus dynamique (des performances liées à l'évaluation de la Bourse).

Certains fonds composés des actions de l'entreprise ont été encore plus rentables. Le salarié peut donc choisir vers quel type de placement il va investir son épargne. En outre, il peut arbitrer ses placements d'un fonds à l'autre, voire mixer son épargne entre plusieurs supports.

En vingt ans, l'encours des FCPE a presque quintuplé. Il s'élève à 89,3 milliards d'euros au 30 juin 2012.

D. Épargne salariale et retraite

Dans les années 1990, le débat sur l'avenir des retraites par répartition et le développement de l'épargne salariale ainsi que les comparaisons avec les autres pays de l'Union européenne ont accru l'intérêt pour les mécanismes de « fonds de pension » sur les modèles britannique ou allemand. Le souhait de renforcer l'épargne à long terme à travers des mécanismes de capitalisation favorise l'épargne salariale orientée vers la retraite.

Dans le cadre fiscal actuel, l'épargne salariale se situe dans une optique de moyen terme mais les salariés sont de plus en plus nombreux (plus du tiers) à conserver leur épargne plus longtemps, prolongeant l'effet des avantages fiscaux. Dans de nombreuses entreprises, on assiste ainsi à la création de passerelles entre l'épargne salariale et un système d'épargne à plus long terme, comme chez Total et Usinor. En 1989, Total a monté un « compte épargne-retraite » permettant

une sortie en capital au bout de dix ans. Le capital pouvant être réinvesti dans un plan d'épargne populaire (PEP) offrant une sortie en rente défiscalisée. Rhône-Poulenc a opté, en 1997, pour un plan d'épargne à long terme avec une épargne bloquée sur huit ans. Saint-Gobain a enrichi son plan épargne groupe d'un fonds de placement à échéance de dix ans. Quant au CCF, il a couplé un mécanisme d'épargne à long terme à un régime de retraite par capitalisation.

Pour des salariés qui ont conscience de la nécessité d'apports personnels pour se préparer à la retraite, en prévision de la baisse, dans les prochaines années, du rendement des régimes obligatoires, le système ne manque pas d'attraits. Le contexte est on ne peut plus favorable pour l'épargne salariale, qui devrait continuer à connaître un essor. La création du PERCO en 2004 suscite un vif intérêt.

La plupart des acteurs financiers ont proposé des offres et on prévoit que le pourcentage des entreprises françaises dotées d'un mécanisme d'épargne salariale progresserait de 10 % aujourd'hui à 25 % en quelques années.

La préparation de la retraite par le biais de l'épargne salariale fait de plus en plus d'adeptes parmi les entreprises et les salariés.

La préparation de la retraite est particulièrement importante pour les personnes âgées de 50 à 64 ans.

E. Épargne salariale et investissement socialement responsable

Les arguments sont nombreux pour orienter l'épargne salariale vers les ISR (investissements socialement responsables) :

- « bénéficier d'une double valeur ajoutée à la fois financière et extra financière ;
- aligner ses investissements sur ses convictions personnelles et donner du sens à son épargne ;
- donner un signal aux entreprises sur les attentes de leurs actionnaires et avoir la possibilité d'être partie prenante de ses investissements ;
- réduire son exposition aux risques sociaux, environnementaux et de gouvernance sur le long terme. »

L'investissement socialement responsable se définit comme la composante financière du concept de développement durable par lequel l'investisseur, au lieu de s'intéresser limitativement aux critères financiers, utilise des critères extra-financiers et notamment des critères sociaux. L'Association française de la gestion financière propose comme définition : « Application des principes du développement durable à l'investissement. Approche consistant à prendre systématiquement en compte les trois dimensions que sont l'environnement, le social/sociétal et la gouvernance (ESG) en sus des critères financiers usuels. Les modalités de mise en œuvre peuvent revêtir des formes multiples fondées sur la sélection positive, l'exclusion ou les deux à la fois, le tout intégrant, le cas échéant, le dialogue avec les émetteurs. » En France, en juin 2012, l'épargne salariale ISR s'établit à 13,1 milliards d'euros et représente désormais plus de 23 % des encours d'épargne salariale diversifiée, en forte hausse. Un euro sur quatre placé en épargne salariale est ISR. Les placements dans les FCPE solidaires (2,6 milliards d'euros) progressent également.

V. Le développement de l'actionnariat

Depuis quarante ans, le législateur s'est efforcé de favoriser le développement de l'actionnariat salarié.

L'ordonnance du 17 août 1967 avait créé un régime de plans d'épargne collectifs ouvrant aux salariés la faculté de participer à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières.

De nombreuses initiatives ont été prises depuis pour développer l'actionnariat salarié. Depuis quelques années, l'actionnariat se développe dans un cadre favorable. En 2007, près de 3 millions de salariés sont actionnaires de leur entreprise. Ils étaient 700 000 en 1998.

A. Option de souscription ou d'achat d'actions

Importé en France à la faveur d'une loi de 1970, le recours aux stock-options s'est considérablement développé à la fin des années 1980 et a fait l'objet de nombreuses modifications législatives. Avec les normes IFRS imposant de considérer les stock-options comme une rémunération cachée à valoriser en charge et comptabiliser en capitaux propres selon diverses méthodes, la formule est aujourd'hui moins pratiquée.

1. Modalités

Toute société cotée en Bourse est libre d'accorder à ses salariés de telles options, en les faisant éventuellement bénéficier d'un rabais: ainsi, le prix d'option pourra être inférieur (de 20% au maximum) au cours moyen du titre en Bourse. Le rabais est dit excédentaire entre 5 et 20%.

Les actions attribuées depuis le 26 avril 2000 bénéficient:

- d'un délai d'indisponibilité ramené de cinq à quatre ans;
- d'une imposition à l'impôt sur le revenu sur la fraction du rabais (décote) supérieure à 5%;
- d'un taux de taxation de la plus-value d'acquisition et de celle de cession variable selon la durée de conservation et les sommes concernées.

La plus-value d'acquisition est l'écart entre la valeur de l'action au moment de la levée de l'option et le prix d'exercice hors rabais excédentaire. La plus-value de cession est la différence entre la valeur à l'achat et celle lors de la cession.

2. Objectifs

L'objectif des stock-options – options de souscription ou d'achat d'actions – est d'intéresser ceux qui en bénéficient à la performance financière de leur entreprise. L'effet attendu en matière de management est d'inciter le salarié à s'investir dans son travail pour contribuer à la performance de l'entreprise, et donc à la croissance de la valeur de l'action dont il deviendra le détenteur. Ce mécanisme permet à certains d'accroître fortement leur revenu... si l'action prend effectivement de la valeur. Car il est par définition réversible.

Dans la réalité, le système des stock-options a été longtemps réservé par la plupart des entreprises à une poignée de cadres, généralement de haut niveau.

Pour les plus grandes entreprises, l'objectif est d'accroître la rémunération de leurs dirigeants à moindre coût grâce aux allègements de charges sociales et fiscales, et surtout d'éviter des augmen-

tations individuelles, difficilement réversibles, ou de contourner l'obstacle des grilles et des indices, qu'ils soient conventionnels ou propres à l'entreprise.

Le but affiché est également de fidéliser ces dirigeants ou de les récompenser car l'attribution des actions est laissée à la discrétion de la direction ou de la hiérarchie immédiate, sur des critères assez traditionnels (respect des objectifs, performance). Quelques sociétés ont créé des « comités de rémunération » pour gérer les attributions, mais leur fonctionnement semble rarement pouvoir garantir la transparence de ces opérations.

3. Développement et remise en cause

Dans nombre de grandes entreprises, les attributions, en devenant régulières (jusqu'à une fois par an dans certains cas), tendent à faire des stock-options un mode de rémunération banalisé. Cette banalisation peut faire perdre de vue l'objectif premier de motivation et d'incitation à l'amélioration de la performance. Certaines entreprises s'efforcent donc de trouver des formules qui restaurent cette fonction, par exemple en conditionnant les attributions d'options à des objectifs liés directement à la création de valeur.

Pour éviter que les dirigeants ne « s'enrichissent en dormant », le principe de la décote est parfois abandonné, voire remplacé par une surcote.

Les rapports annuels des entreprises donnent désormais toutes les indications sur les stock-options. Le développement du concept de gouvernement d'entreprise conduit à une expérience accrue de transparence.

L'abandon ou la réduction des programmes de stock-options ne réduit pas pour autant le développement de l'actionnariat salarié. La distribution gratuite d'actions aux salariés en fonction de leur productivité remplace aux États-Unis les options.

B. Distribution d'actions gratuites

Depuis le 1^{er} janvier 2005, un mécanisme d'attribution d'actions gratuites a été mis en place avec une taxation à 41 % lors de l'attribution et, à la vente, de 27 % de la plus-value.

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à favoriser l'intéressement des salariés par l'attribution gratuite d'actions. L'AGE (assemblée générale extraordinaire) peut décider de l'attribution à l'ensemble des salariés ou seulement à certaines catégories. Les attributions gratuites font l'objet d'un plafonnement global (limité à 10 % du capital de la société) mais également individuel (chaque bénéficiaire ne peut détenir plus de 10 % du capital de la société). Les attributions gratuites d'actions s'effectuent sans contrepartie financière des bénéficiaires. Il est cependant toléré une participation symbolique (5 % maximum) des bénéficiaires lorsque la législation du pays impose cette participation.

Le bénéficiaire devient propriétaire des actions à l'expiration d'une période d'acquisition qui ne peut être inférieure à deux ans. Une période plus longue peut être prévue par le conseil d'administration ou le directoire de la société émettrice. Durant cette période, le bénéficiaire ne possède qu'un simple droit de créance.

Au terme de la période d'acquisition, le bénéficiaire devient propriétaire des actions gratuites mais ne peut les céder avant un délai de conservation qui ne peut être inférieur à deux ans.

On distingue deux impositions, l'imposition de l'avantage lié à l'attribution des actions gratuites et, s'il y a lieu, la plus-value de cession lors de la vente des titres.

Les plans d'attribution gratuite d'actions peuvent constituer un autre mécanisme d'intéressement et de motivation des cadres et du management, voire de l'ensemble des salariés, depuis que la loi de décembre 2006 pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié a introduit la possibilité de verser les actions gratuites sur un plan d'épargne entreprise (PEE).

Exemple

Le conseil d'administration de Total SA, réuni le 18 septembre 2012, a décidé de procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés et anciens salariés du groupe d'ici l'assemblée générale prévue le 17 mai 2013, pour un maximum de 18 millions d'actions. En organisant régulièrement des opérations d'augmentation de capital réservées aux salariés, Total offre à ses salariés la possibilité d'acquérir des actions Total en bénéficiant de conditions privilégiées. Le groupe souhaite ainsi, d'une part, développer la participation des salariés au capital et, d'autre part, leur permettre de mieux comprendre les fondamentaux de l'entreprise. En 2010, Total a également mis en œuvre un plan d'attribution gratuite d'actions permettant à l'ensemble de ses salariés, soit plus de 100 000 salariés dans 124 pays, de recevoir des droits à 25 actions gratuites et de devenir ainsi actionnaire de Total. Par ailleurs, Total met en œuvre des programmes mondiaux d'attribution gratuite d'actions de performance permettant de poursuivre, sur la base de performances individuelles, son développement en matière d'actionnariat salarié, et d'encourager la motivation et la fidélisation des salariés. En 2012, environ 10 000 salariés, toutes catégories professionnelles confondues, ont été bénéficiaires d'un plan d'attribution gratuite d'actions de performance. Afin de garantir une large diffusion du système, le groupe vise à assurer un renouvellement important des bénéficiaires entre chaque campagne de ce type (le plan 2012 a concerné 39 % de nouveaux bénéficiaires). Ainsi, si l'on intègre à ce dispositif les plans précédents, le nombre global de personnes concernées s'élève à plus de 23 500, dans plus de 120 pays.

C. Actionnariat salarié

C'est la possibilité pour les salariés d'acheter des actions de leur entreprise à des conditions privilégiées, notamment lors d'une augmentation de capital, de la privatisation ou de l'entrée en Bourse.

Afin d'encourager les salariés à acquérir des actions de leur entreprise ou celles émises par une société du groupe auquel elle appartient, ces entreprises peuvent procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés adhérant au plan d'épargne.

Ces augmentations de capital peuvent être souscrites individuellement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement.

Les sociétés dont les titres sont cotés peuvent consentir une réduction sur le prix de l'émission au plus égale à 20 % de la moyenne des cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du conseil d'administration ou du directoire, selon le cas, ouvrant la souscription.

Les sociétés dont les titres ne font l'objet d'aucune cotation fixent le prix de cession de leurs actions en divisant le montant de l'actif net calculé d'après le bilan le plus récent par le nombre de titres existants.

1. Un pionnier : Auchan

Auchan est l'un des pionniers de l'actionnariat salarié, et sans doute l'un des modèles. En 1977, le géant de la distribution a transformé le PEE en fonds composé d'actions « maison » pour 80 % et pour 20 % de titres de sociétés cotées ; son encours dépasse en 1999 les 6 milliards de francs, soit 110 000 F en moyenne par salarié ! Comme le groupe n'est pas coté en Bourse, la valeur de l'action Auchan est calculée une fois par an par une commission d'experts. 97 % des salariés d'Auchan sont actionnaires de leur entreprise.

Ces actions sont souscrites dans le cadre du PEE. Les salariés ont la possibilité de souscrire tous les ans.

Exemple

Près de 97 % des 51 000 employés du groupe Auchan sont actionnaires avec un placement moyen de 29 000 euros ! Sur 10 ans, la valeur de Valauchan a été multipliée par 2,25 grâce à un taux de croissance élevé du groupe. Mis en place avec le comité central d'entreprise depuis sa création en 1977, cet accord a été renouvelé sans discontinuité par période de cinq ans : avec la participation et l'intéressement, cette épargne collective permet « à tous » de se constituer un patrimoine dans un cadre fiscal et social favorable tout en donnant accès à l'actionnariat salarié au travers de quatre FPC principaux :

- Valauchan (titres Auchan SA) : 51 076 collaborateurs (47 927 présents, 1 717 sortis et 1 432 retraités) ;
- Valprime (monétaire) ;
- Arcancia prudence (obligations) : 162 présents et 21 sortis ;
- Arcancia obligataire et solidaire : 9 présents.

2. Le poids de l'actionnariat salarié

Entre 2006 et 2011, le taux d'actionnariat salarié (AS) dans les entreprises du CAC 40 a augmenté de 3,3 à 4 % dans un contexte boursier nettement défavorable. Les entreprises ont continué à proposer des offres avec souvent une meilleure sécurisation des avoirs investis en AS (levier, garantie, abondement, actions gratuites) et une intégration dans une vision globale de l'épargne salariale. Elles développent une information de proximité via des relais ou les managers. L'enquête Alixio menée en avril 2012 auprès des responsables AS des entreprises souligne le moyen de communication sur la stratégie et les perspectives de l'entreprise.

La plupart des recherches mettent en évidence un effet positif de l'AS sur la performance des firmes. L'AS encourage l'innovation, accroît la fidélité, la loyauté, la volonté de travailler dur, la confiance dans l'entreprise et le management et réduit les comportements de passagers clandestins.

Exemple

Organisé par la FAS (Fédération française des associations d'actionnaires salariés et anciens salariés), le grand prix de l'Actionnariat salarié récompense les sociétés françaises participant activement au développement de l'actionnariat salarié.

Les sociétés récompensées en 2012 dans les différentes catégories illustrent la diversité des approches :

- Prix de la progression de l'actionnariat salarié : Safran. Safran a réalisé trois opérations d'augmentation de capital réservées aux salariés de 2000 à 2012 et à l'heure actuelle près de 17 % du capital de l'entreprise est détenu par 80 % des salariés du groupe dans le monde.
 - Prix du développement de l'actionnariat salarié à l'international : EADS. EADS, ces douze dernières années, a réalisé onze opérations d'augmentation de capital réservées aux salariés. En 2010, le plan d'actionnariat salarié normal a été remplacé par un plan mondial d'attribution d'actions gratuites spécial à l'occasion des dix ans de l'introduction en Bourse d'EADS. Ce plan a concerné environ 118 000 salariés dans 29 pays.
 - Prix de la gouvernance : Thalès. Les salariés de Thalès détiennent 3,14 % du capital (dont 3 % en France). Le nombre d'opérations de 2000 à 2012 s'élève à cinq. La transparence du groupe au niveau de la gestion de ses actionnaires salariés lui a permis de faire partie des lauréats.
 - Prix de la qualité de l'information/formation des actionnaires salariés et des membres des conseils de surveillance et Prix des sociétés non cotées : Pierre Fabre. Chez les laboratoires Pierre Fabre, plus de neuf salariés sur dix sont actionnaires dans les pays où le plan est ouvert et détiennent collectivement 6,9 % du capital de l'entreprise. Outre les formations annuelles organisées auprès des salariés portant sur l'économie d'entreprise, 150 collaborateurs volontaires assurent régulièrement la promotion du dispositif d'actionnariat salarié lors de réunions d'information.
- Prix des présidents : Essilor. De 2000 à 2012, le numéro un mondial des verres correcteurs a réalisé onze opérations d'augmentation de capital réservées aux salariés, ce qui représente près de 27 % des salariés détenant 8,2 % du capital.

Exemple

Lors de la 5^e édition des trophées C&B 2012, Safran a obtenu le trophée de l'association des salariés à la performance pour la mise en place d'une opération internationale d'actionnariat salarié. Cette première opération de déploiement international, « Levier 2012 », a permis aux salariés de 15 pays représentant 97 % des effectifs du groupe d'acquiescer des actions Safran à des conditions préférentielles afin d'« accompagner l'internationalisation de l'entreprise et renforcer la mobilisation des salariés pour la performance et la cohésion sociale du groupe » (Revue *RH&M*, n° 48, janvier 2013).

D. Le rachat d'une entreprise par ses salariés

Le rachat d'une entreprise par ses salariés (RES) repose sur un principe simple : en se groupant et en constituant pour l'occasion une société de rachat dans laquelle ils disposent d'au moins 50 % des droits de vote, les salariés peuvent se substituer à ses propriétaires.

Deux cas sont généralement envisagés : celui de l'entreprise mise en difficulté ou en faillite par des erreurs de gestion, mais disposant encore d'un potentiel suffisant, et celui de la transmission d'une société, en raison de l'âge de ses « dirigeants actionnaires majoritaires » ou du caractère non stratégique de l'investissement, lorsqu'il s'agit d'une filiale d'un groupe souhaitant se recentrer.

Le bilan des RES est très contrasté. Les salariés actionnaires de Darty ont réalisé d'importantes plus-values lors du rachat de leur entreprise en 1993 par un nouvel actionnaire. Ce fut également le cas pour les 1100 salariés actionnaires de GSI (un salarié sur deux lors du RES).

Dans certains cas, l'opération de RES peut réduire trop fortement les capacités de financement de l'entreprise. Moulinex a été amené à modifier la structure du capital pour cause d'asphyxie financière. Dans d'autres cas, l'échec de RES est très lourd pour les salariés actionnaires. Ce fut le cas de Pier Import et de STM Goupil.

Mieux maîtrisé, le dispositif des RES est mis en œuvre dans deux cas principaux :

- volonté d'un groupe de se séparer d'une filiale non stratégique ;
- volonté de l'actionnaire principal, souvent fondateur de l'entreprise, d'assurer la relève.

E. Le salarié actionnaire

Depuis trente ans, le nombre de salariés actionnaires croît et l'importance du phénomène suscite une prise en compte par les entreprises et les syndicats et l'organisation des actionnaires.

1. L'actionnariat salarié : intérêt pour l'entreprise

Pour la direction, la souscription d'actions par les salariés est la meilleure preuve de leur adhésion à la stratégie. Face au poids des fonds de pension nord-américains dans leur actionnariat, les entreprises s'intéressent aux actionnaires salariés, qui n'ont ni les mêmes préoccupations financières ni le même horizon de placement que les gestionnaires américains. En effet, la plupart d'entre eux ont logé leurs actions dans des fonds communs de placement d'entreprise (FCPE), ce qui les oblige à bloquer leurs titres pendant cinq ans. Actionnaires fidèles, ils s'intéressent à la création de valeur dans la durée.

2. Les réactions syndicales

« En tant qu'actionnaires, nous avons eu une drôle de sensation lorsque nous nous sommes dit que nous étions en train de gagner de l'argent alors que notre entreprise licenciat », relate Paul Cadot, salarié de Renault et secrétaire confédéral de la CFDT. Ce n'est là qu'un exemple des nouveaux conflits d'intérêts auxquels les salariés et leurs représentants, syndicaux ou non, sont et seront de plus en plus confrontés avec l'essor de l'épargne salariale.

Lors des privatisations, certains syndicats multiplient les mises en garde auprès des salariés. Ils relativisent le pouvoir que confère la détention d'actions. Ils soulignent le risque de clivage interne entre salarié actionnaire et salarié non actionnaire. Ils s'inquiètent des conflits potentiels entre intérêts du salarié et intérêts de l'actionnaire en cas de problèmes sociaux.

3. La représentation de l'actionnaire salarié

La question de leur représentation au sein des organes de direction et celle de l'exercice de leur droit de vote aux assemblées générales sont de réels enjeux.

En pratique, les salariés n'ont pas encore conscience du pouvoir que confère la détention d'actions. Ils votent régulièrement dans le sens de la direction. Car, aujourd'hui, leurs motivations sont, avant tout, patrimoniales.

Des associations de salariés actionnaires se constituent. Ainsi l'APAT (Association du personnel actionnaire de Thomson), l'association des actionnaires d'Air France...

Il existe une fédération française des actionnaires salariés et, depuis 1998, la Fédération européenne d'actionnaires salariés (FEAS), qui a pour fonction de rassembler compétences et expériences afin d'associer les salariés actionnaires aux décisions stratégiques.

L'audit des rémunérations

Sommaire :

- I. Audits de conformité
- II. Audits d'efficacité
- III. Audits stratégiques

La qualité de son système de rémunération est un avantage compétitif essentiel pour une organisation. Le profond et permanent renouvellement des politiques et pratiques de rémunération, l'importance des contraintes, des enjeux et l'impact de la qualité des choix et de leur mise en œuvre sur la performance de l'organisation expliquent le développement des audits des rémunérations.

Les missions portent sur la conformité, l'efficacité et la stratégie.

– L'audit de conformité permet d'apprécier la conformité des pratiques de l'entreprise aux règles applicables, légales ou conventionnelles, externes ou internes. Compte tenu des risques liés au non-respect de règles nombreuses et parfois strictes, les audits de conformité sont nombreux. Ils portent en particulier sur les points susceptibles d'alimenter des contentieux avec les organismes de recouvrement ou avec les salariés s'estimant lésés. Ces audits permettent d'éviter des sanctions financières ou pénales mais peuvent également permettre de réduire les versements.

– L'audit d'efficacité permet de répondre à deux questions. Les résultats obtenus sont-ils conformes aux objectifs fixés? Les résultats ont-ils été obtenus au moindre coût? L'audit d'efficacité a pour objectif d'améliorer la qualité de la gestion des rémunérations. Le renouvellement des pratiques nécessite en permanence d'en auditer l'efficacité.

– L'audit stratégique répond à deux préoccupations: les politiques de rémunération sont-elles en ligne avec les objectifs stratégiques de l'organisation? Les orientations de la politique affichée de rémunération sont-elles traduites en pratiques pertinentes mises effectivement en œuvre? Ainsi, lorsque l'entreprise écrit dans sa plaquette de présentation: «garantir à chaque salarié une rémunération équitable», l'auditeur vérifiera la mise en œuvre effective de ce principe. La globalisation nécessite de porter une attention toute particulière aux référentiels internationaux et le renforcement des pratiques de *bench-*

marking, recherche d'indicateurs de référence dans une perspective d'accroissement de la performance¹.

Les principales missions présentées dans ce chapitre sont regroupées en trois sections : audits de conformité, audits d'efficacité, audits stratégiques.

I. Audits de conformité

L'audit de conformité permet d'apprécier la conformité des pratiques de l'entreprise aux règles applicables – internes ou externes, légales ou conventionnelles – et de porter un jugement sur la qualité des informations et des processus.

A. Objectifs

Les principales missions répondent à un ou plusieurs des objectifs suivants.

1. Garantir la qualité de l'information

Les informations relatives aux rémunérations sont très variées. L'audit portera sur des informations historiques ou prévisionnelles, internes ou externes, qualitatives ou quantitatives, chiffrées ou non. L'audit porte sur les informations produites pour les différents destinataires internes et externes. Ces informations sont individuelles (bulletin de paie, bilan social individuel) ou globales (documents financiers, bilan social, rapport sur l'égalité professionnelle...).

Deux aspects importants en matière d'information sur les rémunérations doivent être soulignés :

- la *confidentialité* est une exigence essentielle. Les informations nominatives, celles qui ont un caractère prévisionnel doivent être protégées ;
- la *sécurité* est une seconde exigence. Les opérations informatisées de la paie doivent être protégées ainsi que l'accès aux bases de données.

Il faut également vérifier que la concentration des traitements informatiques ne présente pas de risques majeurs pour les opérations de paie en cas d'incidents.

2. Assurer le respect des dispositions légales, réglementaires ou conventionnelles

La réglementation applicable en matière de rémunération est particulièrement importante. Les entreprises sont de plus en plus confrontées à la diversité des réglementations nationales et même des normes internationales. Les conventions applicables peuvent être multiples du fait des fusions ou de la décentralisation des niveaux de négociation. Des recommandations peuvent venir d'organismes divers (CNIL, Défenseur des droits...) L'auditeur recense l'ensemble des règles applicables et en contrôle le respect. Il évalue les risques encourus du fait d'une application insuffisante.

1. J. IGALENS et J.-M. PERETTI, *Audit Social*, Eyrolles, 2008.

3. Assurer l'application des accords d'entreprise et des procédures internes

Pour mettre en œuvre leur politique salariale, les entreprises élaborent un ensemble de procédures. Celles-ci sont formalisées dans des guides, des manuels et des notes de service. Ces règles sont parfois spécifiques à certaines catégories de salariés ou à certaines zones géographiques. La sophistication croissante des pratiques de rémunération multiplie les instructions d'application. Le développement de la négociation d'accords d'entreprise portant, en tout ou partie, sur les rémunérations crée de nouvelles règles propres à l'entreprise.

Au fur et à mesure que les entreprises ont acquis une plus grande autonomie en matière de rémunération par rapport aux règles externes et qu'elles ont sophistiqué leur système en multipliant les modalités et en individualisant ou en segmentant les procédures, la nécessité d'audits réguliers s'est imposée.

Il est essentiel de disposer en permanence d'un guide, généralement en ligne, rassemblant l'ensemble des règles portant sur chaque composante de la rémunération afin d'en contrôler le respect.

4. Démarche

Pour remplir les objectifs définis, l'auditeur réalise sa mission d'audit de conformité en trois étapes :

- il effectue l'inventaire des règles externes et internes ;
- il délimite le cadre de ses investigations et procède aux travaux de vérification ;
- il rédige son rapport et ses recommandations.

B. Principales missions

Les audits de conformité peuvent porter en particulier sur les points suivants :

- la fixation du salaire et des autres éléments de la rémunération ;
- le respect des obligations de négociations dans le domaine salarial. Les obligations de négocier se sont accrues (égalité de genre, épargne salariale, participation...);
 - les révisions salariales, individuelles et collectives ;
 - l'égalité professionnelle et l'absence de toute discrimination prohibée ;
 - le calcul et le règlement des charges fiscales et sociales ;
 - les frais professionnels et leur qualification sociale et fiscale ;
 - les avantages sociaux de toute sorte ;
 - les primes spécifiques ;
 - les rémunérations et la couverture sociale des expatriés, des impatriés et des « internationaux » ;
 - le traitement des mobilités fonctionnelles, géographiques ou interétablissements ;
 - le paiement des salaires et des autres composantes ;
 - la mise en œuvre des modalités d'intéressement, de participation, d'abondement, d'épargne salariale et l'actionnariat ;
 - les sécurités et la qualité du contrôle interne.

1. Vérification des déclarations

La vérification des déclarations sociales et fiscales constitue un volet important. Elle dépend de la qualité du contrôle interne de l'entreprise.

Aussi l'auditeur prépare-t-il autant de questionnaires de contrôle interne qu'il désire vérifier de déclarations.

Exemple

À titre d'exemple, un questionnaire de contrôle interne concernant les « accidents du travail » est présenté ci-dessous.

Questionnaire de contrôle interne cotisation accident du travail

Rappel: texte important, arrêté du...

Objectif de contrôle: s'assurer que la cotisation accident du travail est contrôlée.

Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
– Y a-t-il une personne responsable du contrôle du taux de la cotisation accident du travail ?			
– Le contrôle du taux de l'année 2013 a-t-il été réalisé ?			
– En cas de tarification mixte ou individuelle, des écarts ont-ils été trouvés entre le calcul interne et la notification du taux ?			
– En cas d'écart de taux, une réclamation a-t-elle été effectuée ?			

2. L'indemnisation du chômage partiel

Les entreprises utilisent le chômage partiel lorsqu'elles ont des difficultés économiques passagères se traduisant par une baisse d'activité. L'auditeur vérifie que toutes les opérations se sont déroulées de façon conforme à la réglementation avec le questionnaire ci-dessous :

– *La préparation du dossier de demande de chômage partiel: qui l'a préparé, comment a-t-il été rempli? La demande a-t-elle été préalable au chômage? Certains dossiers ont-ils été refusés par la direction départementale du travail? L'instruction a-t-elle donné lieu à une visite de l'entreprise? Les journées demandées ont-elles été autorisées?*

– *Les journées autorisées ont-elles été effectivement chômées? Sinon pour quelles raisons? Toutes les journées chômées ont-elles été rémunérées par l'allocation spécifique?*

– *Le suivi du respect du contingent annuel (600 heures) et de la durée maximale du chômage partiel total (28 jours consécutifs) est-il assuré? Par quel responsable?*

- Le calcul de l'allocation au salarié concerné : qui calcule le montant ? Qui vérifie le respect de ces règles ?
- Le remboursement par l'État de l'allocation spécifique. Qui a fait la demande ? Qui l'a contrôlée et a suivi le remboursement ? L'exonération de charges salariales patronales a-t-elle été respectée ?

3. L'égalité salariale hommes-femmes

La loi du 23 mars 2006, après celles de 1972 et 1983, a contraint les entreprises à engager des négociations pour « définir et programmer des mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes avant le 31 décembre 2010 ». Le délai a été repoussé en 2012 avec un risque de pénalité.

L'auditeur peut intervenir à trois niveaux :

- le processus de négociation engagé ;
- le contenu de l'accord signé et sa conformité ;
- la mise en œuvre des dispositions de l'accord.

L'auditeur vérifie également le respect d'une autre disposition de la loi de 2006 : toute personne revenant d'un congé maternité doit bénéficier de la moyenne des augmentations générales et individuelles accordées pendant leur congé aux autres salariés.

4. Le contrôle interne de la paie

Une mission également fréquente de l'auditeur consiste à évaluer la fiabilité du contrôle interne de la paie. Pour cela, il fixe les objectifs suivants et prépare les vérifications correspondantes :

- s'assurer que les séparations de fonctions sont suffisantes entre service de la paie et service du personnel ;
- s'assurer que les personnes figurant sur le journal de paie ont bien droit à leur rémunération ;
- s'assurer que le temps payé correspond au temps dû ;
- s'assurer de l'exactitude des calculs ;
- s'assurer que les niveaux de rémunération ont été approuvés ;
- s'assurer que le paiement est effectué dans des conditions de sécurité suffisantes.

En matière de conformité des pratiques de rémunération, la mission de l'auditeur financier et la mission de l'auditeur social se recouvrent partiellement.

Il est possible de délimiter les zones de recouvrement de l'audit financier et de l'audit social concernant les rémunérations à partir de l'analyse des risques que l'auditeur doit déceler, qu'il doit signaler dans son rapport et pour lesquels il doit effectuer des propositions de réformes ou d'amélioration et de simplification des systèmes existants (ASSE).

Exemple

Ainsi, sur le deuxième point, l'auditeur peut utiliser le questionnaire ci-dessous.

Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
1. Existe-t-il un fichier du personnel contenant pour chaque employé : a) photo ? b) spécimen de signature ? c) situation de famille ? d) date d'engagement ? e) détail des rémunérations et des retenues à effectuer ? f) exemple du contrat de travail (ou lettre d'engagement) ? g) pensions et indemnités dues ?			
2. Les opérations suivantes sont-elles soumises à l'autorisation d'un responsable : a) embauche ? b) renvoi ? c) modification de salaire ?			
3. S'assure-t-on que toutes ces modifications sont prises en compte par le service paie ?			
4. a) Des références sont-elles exigées pour les futurs titulaires des postes de confiance ? b) Les titulaires de tels postes sont-ils couverts par une police spéciale d'assurance garantissant l'entreprise contre les effets d'une éventuelle erreur ou malhonnêteté ?			
5. Les données variables, telles que les heures travaillées, les quantités produites, les primes de qualité, les primes d'objectif, les commissions sont-elles approuvées par des personnes compétentes et responsables avant d'être communiquées au service paie ?			
6. Les données incluses dans le fichier individuel sont-elles régulièrement comparées avec le journal des salaires ?			

Source: J. IGALENS et J.-M. PERETTI, *Audit des rémunérations*, Les Éditions d'Organisation, 2004.

II. Audits d'efficacité

Les audits d'efficacité permettent d'améliorer la qualité de la gestion des rémunérations en répondant à deux questions.

- Les résultats obtenus sont-ils conformes aux objectifs fixés ?
- Les résultats ont-ils été obtenus au moindre coût ?

A. Objectifs et domaines

Ces audits d'efficacité prennent en compte l'efficacité et l'efficience des systèmes d'information et des procédures ou des politiques.

L'*efficacité* est la capacité d'une procédure ou d'une politique à atteindre les résultats désirés. L'efficacité d'un système d'information repose sur la qualité de l'image produite et de sa fidélité au phénomène étudié. L'*efficience* est la capacité à être efficace au moindre coût.

1. Les niveaux de contrôle

L'audit d'efficacité s'exerce par un contrôle à cinq niveaux :

- la *cohérence des procédures* avec les choix de l'entreprise en matière de politique de rémunération (les procédures sont-elles le reflet exact des politiques définies ?) ;
- la *cohérence des pratiques* en matière de rémunération avec l'ensemble des autres aspects de la gestion sociale (rémunération et gestion des carrières par exemple) ;
- la *cohérence interne* des procédures de gestion et d'administration des rémunérations (entre établissements ou entre les différentes étapes du processus) ;
- la *pertinence des procédures*, c'est-à-dire leur capacité à provoquer les résultats attendus (les procédures permettant de décider de chaque augmentation individuelle prennent-elles en compte la performance individuelle effective ?) ;
- l'*efficience des procédures*, c'est-à-dire le rapport du coût de leur mise en œuvre sur les résultats obtenus.

L'auditeur étudie les allègements et les améliorations permettant d'atteindre plus facilement les objectifs visés. Sa mission prend en compte les nouvelles technologies de l'information et de la communication et, en particulier, la maîtrise d'internet.

2. Domaines

Les missions d'audit portent principalement sur douze domaines :

- l'audit de la grille des salaires, des opérations de qualification et des classifications pratiquées ;
- l'audit des éléments variables individualisés (bonus...);
- l'audit des dispositifs d'individualisation des composantes de la rémunération ;
- l'audit des éléments du salaire indirect ;
- l'audit des rémunérations effectives des diverses catégories ;
- l'audit des dispositifs de l'intéressement ;
- l'audit des dispositifs d'épargne salariale et d'actionnariat ;
- l'audit des systèmes de prévoyance et de retraite ;
- l'audit de la rémunération des commerciaux ;

- l'audit de la rémunération des « internationaux » ;
 - l'audit de la communication sur les rémunérations ;
 - l'audit de la formation des managers en matière de rémunération.
- Prenons quelques points comme exemples.

B. Audit des opérations de qualification, des classifications et de la grille des salaires

Les principales missions confiées à l'auditeur concernent la classification des emplois en vigueur, les méthodes d'évaluation des fonctions et les mécanismes de révision de la grille.

1. La classification des emplois en vigueur dans l'entreprise

Dans un premier temps, l'auditeur vérifie si tous les emplois sont couverts par la grille de classification à l'intérieur de chaque fonction, si la grille est suffisamment précise pour que son application ne présente pas de difficulté, s'il existe des filières promotionnelles au sein de chaque fonction. Il vérifie que les fiches de postes et les fiches de paie correspondent aux classifications.

Dans un deuxième temps, il identifie les difficultés que soulève l'application de la grille. Il analyse les réclamations, les revendications, les conflits éventuels, à travers les tracts, les documents relatifs au fonctionnement des instances représentatives et des entretiens avec les responsables des grandes fonctions dans l'entreprise. Il apprécie en particulier la cohérence des classifications entre les différentes filières.

Dans un troisième temps, il étudie les décisions d'affectation des coefficients aux salariés : niveau, critères, difficultés rencontrées, anomalies... Une importance particulière est attachée aux agents polyvalents et aux agents mobiles. L'auditeur exprime, à l'issue de ces examens, une opinion sur le système en vigueur.

2. L'actualisation de la grille

L'évolution de l'entreprise, les changements technologiques, la transformation des métiers entraînent un vieillissement accéléré des grilles de classification et rendent nécessaire leur adaptation permanente.

L'examen de l'auditeur porte sur les points suivants :

- Les difficultés d'application de la grille, en particulier du fait de la transformation des postes, sont-elles suivies ? Par qui ? Quand déclenche-t-on une révision pour un poste ou l'introduction d'une nouvelle qualification ? Y a-t-il eu des conflits, des revendications liées à la grille ?
- L'actualisation de la grille est-elle régulière ? Existe-t-il un groupe de travail, une cellule ou un expert extérieur chargé de pratiquer cette actualisation ? Démarche ? Moyens ? Périodicité des réexamens ? Choix des postes à examiner ?
- L'actualisation est-elle épisodique ? Déclenchements ? Modalités ? Portée ? Limites ?

L'auditeur vérifie si les modalités permettent une évolution régulière de la grille afin de s'adapter aux exigences du changement. Il évalue les risques éventuels qu'entraîne une mise à jour insuffisante : petits ou grands conflits, déséquilibres, départs ou absence de recrutement, alourdissement des prix de revient...

3. Audit de l'individualisation des rémunérations

Depuis vingt-cinq ans les entreprises ont choisi d'individualiser davantage les rémunérations. Les audits permettent de garantir la pertinence et la qualité de ce choix.

– *D'où vient l'individualisation ?*

Quels sont les documents qui présentent les objectifs de l'entreprise sur ce point ? À quelle époque le principe de l'individualisation a-t-il été adopté ? Pour quelles raisons ? Quelles ont été les réactions (syndicats, encadrement, personnel) ? Quelle part est consacrée aux augmentations individuelles ? Comment évolue-t-elle chaque année ? Comment est-elle déterminée ? Le pouvoir d'achat de chacun est-il garanti ? Quelles sont les instructions relatives aux augmentations individuelles ? Toutes les catégories sont-elles concernées ? A-t-on respecté une certaine progressivité dans la mise en place d'une telle politique ?

– *Les modalités*

Quelles sont les règles de répartition de l'enveloppe « augmentation individuelle » ? La ventilation, les taux sont-ils imposés ? À quel niveau est répartie l'« enveloppe » ? Qui prend les décisions ? Un contrôle hiérarchique est-il prévu ? Des procédures d'évaluation des performances existent-elles ? Fonctionnent-elles convenablement ? Y a-t-il « double détente », c'est-à-dire mesure individuelle et collective (au niveau de l'unité, du département, de l'entreprise) ?

– *Les résultats*

Quel a été le poids réel des augmentations individuelles ces dernières années, en masse ? En niveau ? Comment sont-elles réparties en fonction de leur incidence ? Combien de personnes ont-elles été augmentées ? Taux moyen des augmentations ? Taux minimal ? Taux maximal ? (Mêmes questions pour les différentes catégories.) Existe-t-il des agents augmentés plusieurs années de suite ? Importance des progressions sur cinq ans ? Existe-t-il des agents qui n'ont pas fait l'objet de mesures individuelles depuis trois ans ? Cinq ans ? Dix ans ? Quelles en sont les raisons ?

– *Les incidences sur la productivité et le climat social*

Des mesures de l'impact des augmentations individuelles ont-elles été faites ? Par qui ? Sous quelle forme ? L'incidence sur la productivité est-elle cernée ? L'incidence sur le climat social est-elle mesurée (questions lors des enquêtes internes de satisfaction par exemple) ?

Le choix des critères permettant d'attribuer les augmentations individuelles et leur mesure est un point particulièrement délicat.

– *Le respect des critères*

Pour auditer le respect par les décideurs des critères de détermination des augmentations individuelles et de la rémunération individuelle variable, l'auditeur s'appuie sur les principes énoncés par l'entreprise pour construire son questionnaire.

Exemple

Le cinquième engagement du contrat social « Conquête 2015 » de FT Orange

« Une rétribution équitable de l'engagement de tous et de chacun :
Rétribuer l'engagement et la performance »

Un système d'augmentation motivant :

La clé de voûte du dispositif de rémunérations individuelles repose sur la performance. La rémunération fixe reconnaît les compétences, les responsabilités et les progrès du salarié dans l'exercice de son métier et dans sa contribution au collectif. Les rémunérations variables récompensent l'engagement et les résultats.

Reconnaître la réalisation des objectifs individuels comme collectifs :

L'évaluation des salariés ne se résume pas à des indicateurs quantitatifs : elle repose aussi sur des critères qualitatifs au service de la satisfaction durable des clients, sur la contribution de chacun à l'efficacité collective et prend en compte les conditions d'exercice de son activité. La contribution du salarié se mesure à la réalisation de ses objectifs individuels, à sa contribution aux objectifs collectifs et à son implication dans les processus de coopération.

Ce texte, distribué à tous les collaborateurs, définit clairement le cahier des charges d'une individualisation réussie pour une rétribution équitable de l'engagement de chacun et permet à l'auditeur de construire son questionnaire d'audit.

C. L'audit des rémunérations effectives

Au-delà de l'application des dispositions légales et conventionnelles, les rémunérations effectives pratiquées dans l'entreprise résultent de multiples règles et décisions internes, parfois anciennes. Le poids de l'histoire de l'entreprise ressort nettement des audits pratiqués.

La démarche de l'auditeur comporte les étapes suivantes :

- collecte des rémunérations globales réelles pour chaque coefficient, détermination des minimums et des maximums réels pour chaque coefficient, calcul des moyennes et médianes, traduction de ces chiffres en graphiques ;
- identification et analyse des anomalies (salaires éloignés de la moyenne du coefficient), sélection des coefficients à analyser ;
- examen, pour un ou plusieurs coefficients, des causes de dispersion, étude des postes occupés, reconstitution du cursus dans l'entreprise, identification des variables individuelles discriminantes ;
- comparaison avec les salaires pratiqués pour le même coefficient dans les entreprises de la région et/ou de la branche, avec les enquêtes de salaire existantes ;
- propositions de mesures susceptibles de résorber les anomalies et de redonner une cohérence interne à la structure des rémunérations effectives.

L'audit des rémunérations effectives peut comporter également des comparaisons externes et une analyse des principaux écarts. Les enquêtes de salaire permettent de comparer les niveaux de rémunération. L'auditeur utilise les enquêtes de salaire réalisées par l'entreprise, les enquêtes proposées par des organismes spécialisés ou effectue lui-même certaines recherches d'informations plus précises.

L'audit des rémunérations effectives intègre dans un second temps toutes les composantes de la rémunération globale des salariés afin d'identifier les éventuelles anomalies provenant des divers compléments de salaire de certains salariés ou de certaines catégories de salariés.

D. Les référentiels

La pertinence et la qualité des référentiels ont une importance considérable pour la conduite de l'audit. Pour comparer ses données internes, l'entreprise dispose en matière salariale d'un grand nombre de sources. Un certain nombre d'organismes publient régulièrement des statistiques et des études. Au-delà des données sectorielles, régionales et nationales, l'entreprise est amenée à utiliser des référentiels internationaux. Des sociétés de conseil spécialisées dans le domaine des rémunérations proposent des enquêtes de salaire.

1. Données globales

À partir de l'utilisation des DADS des entreprises, l'Insee publie régulièrement des études sur les salaires dans le secteur privé et semi-public.

– L'évolution des revenus salariaux médians

Tableau 14.1. Les salaires nets mensuels moyens dans les secteurs privé et semi-public selon la catégorie socioprofessionnelle en 2010, en euros courants

	Femmes	Hommes	Rapport des salaires femmes/hommes (en %)
Cadres*	3 308	4 261	78
Professions intermédiaires	1 982	2 266	87
Employés	1 472	1 595	92
Ouvriers	1 351	1 628	83
Ensemble	1 817	2 263	80

* Y compris les chefs d'entreprise salariés.

Source : Insee Première, n° 1403, juin 2012.

En 2010, le salaire médian était de 20 600 euros (24 170 dans les grandes entreprises et 17 330 dans les TPE).

– La distribution des salaires bruts ou nets en déciles

La distribution en déciles des salaires bruts et nets de prélèvement à la source, y compris CSG dans les secteurs privé et semi-public est une information disponible sur les sites de l'Insee (source : déclarations annuelles de données sociales).

Les données de l'Insee permettent de suivre la hiérarchie des salaires à travers le rapport entre le 9^e décile et le premier et en particulier le *rapport interdécile D9/D1* dans les secteurs privé et semi-public.

L'AGIRC publie, à partir de sa base de données, des informations relatives aux cadres.

Les analyses en fonction de l'âge sont particulièrement utiles compte tenu du lien âge/revenu. Les données relatives aux cadres de plus de 55 ans et surtout 60 ans sont peu significatives du fait de l'effondrement des actifs occupés au-delà de 55 ans. Le montant du salaire mensuel moyen en fonction de l'âge fait ressortir l'importance de l'âge sur la rémunération et par conséquent de la forme de la pyramide sur la masse salariale.

Au niveau européen, Eurostat constitue une source intéressante de référentiels. Les données utilisées pour les comparaisons internationales dans les chapitres précédents en sont souvent issues.

L'auditeur utilise également les enquêtes réalisées par les confédérations syndicales. En effet, les partenaires sociaux dans l'entreprise s'appuient souvent sur leurs résultats pour analyser les données internes.

Ces référentiels globaux sont intéressants pour une première analyse des données de l'entreprise. Une analyse approfondie nécessite l'utilisation des résultats d'enquêtes de salaire proposés par les sociétés spécialisées (Hay, Hewitt, Towers Perrin, Mercer par exemple).

2. Les enquêtes de salaire

Les organismes d'enquête proposent de nombreuses données sur les postes de cadres et sur certaines fonctions. Ainsi, les salaires des informaticiens sont particulièrement suivis. Certains organismes fournissent des données d'enquête pour les différentes qualifications. La plupart de ces enquêtes sont annuelles. Ces enquêtes sont aujourd'hui en ligne. La société de conseil Hay Management Consultants a lancé PayNet, un service interactif qui propose, via internet, des informations sur les évolutions de salaires dans le monde entier.

L'auditeur vérifie si l'entreprise dispose des données adaptées pour réaliser les comparaisons utiles. Dans le cas où l'entreprise achète régulièrement l'une ou l'autre des enquêtes, il étudie les modalités d'exploitation par l'entreprise des données recueillies.

Certaines enquêtes couvrent également les politiques de prévoyance (maladie, accident, invalidité, décès), les remboursements de frais professionnels. Les enquêtes comportent généralement des coefficients correcteurs permettant d'adapter les données à un secteur.

L'auditeur, face aux enquêtes salariales, se pose la question de la validité des résultats.

- Quelles sont les organisations qui font partie du panel ?
- Jusqu'à quel point l'enquête prend-elle en compte les diverses composantes de la rémunération ?
- Quelles sont les techniques statistiques utilisées (moyenne, médiane, écart type, quantile, décile) ?
- Quels sont les choix effectués en matière d'emploi-repère ?
- Quelles sont les techniques de collecte de l'information (questionnaire, appel téléphonique, entrevue...) ?
- Quel est le degré de validité des résultats ?

L'auditeur garde présent à l'esprit qu'une enquête indique ce qui est payé mais rarement pourquoi.

L'auditeur doit identifier le marché de référence. Plusieurs définitions du marché peuvent être envisagées, par exemple :

- le marché des entreprises comparables en termes de taille ;
- le marché des entreprises comparables en termes de secteurs et/ou de structure comparable (matricielle) ;

- le marché des entreprises comparables en termes de typologie du capital (société cotée, non cotée, société familiale, actionnariat salarié) ;
 - le marché géographique car la localisation est un facteur clé dans la mesure de la compétitivité ;
 - le marché de compétence de proximité ; en l'absence d'entreprises comparables, quelles sont les entreprises qui pourraient acquérir des compétences similaires ?
- L'auditeur peut produire deux types de diagnostics :
- une comparaison par fonction avec fixation du prix de la fonction (« pricing »). Une fois accordée la fonction de l'entreprise à celle de l'enquête, le niveau de rémunération des titulaires de la fonction dont le « pricing » a été effectué est comparé, élément par élément de rémunération, aux quantités médianes de l'échantillon ;
 - la comparaison globale, des médianes et des quartiles, des salaires de base, de la rémunération en espèces, de la rémunération globale de l'entreprise, par niveau de classification, avec les données du marché, identifiant ainsi les zones d'écarts².

III. Audits stratégiques

L'audit stratégique correspond à une double préoccupation.

Les audits stratégiques permettent de répondre à des questions cruciales pour les dirigeants de l'entreprise :

- Les politiques de rémunération sont-elles conformes aux objectifs poursuivis par l'entreprise, à sa stratégie globale et à sa stratégie sociale ?
- Le volet rémunération de la stratégie RH est-il formulé et adapté aux spécificités de l'entreprise et à l'évolution de son environnement ?
- La traduction des grands choix de la politique de rémunération en plans et en programmes est-elle réalisée ?

L'auditeur s'intéresse aux différentes composantes de la séquence stratégique : diagnostic, définition, mise en œuvre, contrôle, et en particulier aux modalités de suivi et d'évaluation permettant d'adapter les politiques aux évolutions internes et externes.

Les missions confiées à l'auditeur concernent :

- l'identification des politiques, des programmes et des pratiques en matière de rémunération ;
- l'évaluation de la politique de rémunération ;
- l'audit de l'image interne et de la prise en compte des aspirations des salariés ;
- l'audit de la maîtrise de la masse salariale ;
- l'audit de la structure de la masse salariale ;
- l'audit de l'équité ;
- l'audit de la reconnaissance.

A. Évaluer la politique des rémunérations

Afin de réaliser tant les audits d'efficacité que les audits stratégiques, l'auditeur doit connaître les objectifs de l'entreprise et ses grands choix en matière de rémunération.

2. J. P. MAGOT & J. M. PERETTI, *Les rémunérations*, op. cit., page 37.

Identifier les grands choix de la politique de rémunération constitue un préalable.

Dans certains cas, cette tâche est aisée, l'entreprise disposant des documents adéquats. Dans d'autres cas, l'auditeur doit rassembler des informations éparées.

L'auditeur vérifie en particulier la cohérence entre les différentes sources.

Si un document indique l'objectif « maintien du pouvoir d'achat de tous les salariés » et un autre prône « l'individualisation des rémunérations avec une croissance des frais de personnel contenue au niveau de l'inflation », l'auditeur doit identifier lequel traduit, pour la période audité, la politique de l'entreprise.

L'auditeur, à l'issue des travaux précédents, doit répondre aux questions suivantes.

Domaines	Existe-t-il des objectifs formalisés ?	Sont-ils présentés dans un document écrit ? (précisez)	Quelle est la diffusion ?	Autres formalisations
– Axes généraux de la politique de rémunération				
– Niveau relatif des rémunérations : • au plan professionnel • au plan local				
– Évolution des rémunérations dans le temps : • individualisation • augmentations générales • décisions individuelles				
– Structure interne des rémunérations (équité interne) : • équilibre entre les fonctions • prise en compte de l'ancienneté • égalité entre hommes et femmes • hiérarchie des rémunérations • salaires minimums				
– Modalités de rémunération : • prise en compte des résultats • périodicité • salaire direct et indirect • primes				
– Maîtrise de la masse salariale				

L'auditeur apporte une attention particulière au processus d'élaboration de la politique et à son actualisation.

Il recherche :

- qui a pris l'initiative de la réflexion, pour quelles raisons (pressions internes, pressions externes, phénomène de mode...); quand et comment la direction générale a été saisie;
- qui a eu la responsabilité des travaux préparatoires, avec quels moyens;
- qui a été associé à la réflexion stratégique, comment;

- quelles ont été les étapes de la formation des choix ;
 - qui a rédigé les documents portant sur la politique adoptée, qui les a présentés, qui a décidé de les diffuser ;
 - quel poids est accordé aux recommandations de la profession et du gouvernement.
- Cet examen est particulièrement important lorsqu'un tournant est enregistré.
L'auditeur vérifie la cohérence des choix stratégiques à deux niveaux.

1. Cohérence des composantes de la politique

Ainsi, des objectifs d'individualisation et de maintien du pouvoir d'achat ne sont pas cohérents si la croissance des frais de personnel est limitée à la hausse des prix.

L'auditeur examine les conséquences de la prise en compte de chacun des objectifs sur la réalisation des autres. Le croisement des objectifs fait ressortir les difficultés potentielles, les incompatibilités partielles ou totales.

2. Cohérence avec les politiques ressources humaines

L'auditeur contrôle également la compatibilité avec les principaux objectifs des politiques de personnel.

3. Cohérence politique de l'emploi / politique de rémunération

Le souci de gestion dynamique avec un certain renouvellement des effectifs est-il compatible avec l'objectif de prise en compte de l'ancienneté ? Le resserrement de l'éventail salarial permet-il de recruter des cadres performants ?

4. Cohérence aménagement des temps / rémunération

– L'objectif de réduction du temps de travail est-il compatible avec celui de maintien de la rémunération ?

– *La mise en place d'équipes de suppléance* avec un salaire horaire majoré de 50 % est-elle compatible avec l'objectif de maintien de la masse salariale ?

– *L'adoption de la modulation* est-elle compatible avec le maintien d'un niveau de rémunération qui intègrait de nombreuses heures supplémentaires ?

– *L'introduction d'une cinquième équipe* est-elle compatible avec le maintien du salaire ouvrier moyen ?

5. Cohérence sécurité / rémunération

L'objectif de réduction des accidents du travail est-il compatible avec la prise en compte accrue de la productivité ?

6. Un exemple de questionnaire d'évaluation

Ces deux questions sont extraites, à titre d'exemple, de la rubrique portant sur la politique de rémunération et de reconnaissance du questionnaire d'évaluation utilisée pour l'obtention du label Top Employeur (le questionnaire compte 75 questions sur tous les aspects des politiques RH) :

– 58. Comment l'entreprise communique-t-elle sa politique et ses pratiques de rémunération et de reconnaissance ?

Courrier

E-mail

Guide de référence pour les salariés

Intranet

Bulletin

Verbalement

Autres (veuillez préciser)

Non applicable

– 63. Au sein de votre effectif national (employés ayant un contrat de travail et travaillant localement), quel pourcentage est concerné par les avantages suivants ?

Indemnités de transport/déplacements ...%

Véhicule de fonction ...%

Téléphone de fonction ...%

Ordinateur portable ...%

Installations de type crèche/garderie ...%

Frais de représentation/divertissement ...%

Activités sportives ou subvention des activités sportives ...%

Paiement de la connexion internet personnelle ...%

Aide pour les frais de santé ...%

Tickets restaurant ou cantine d'entreprise ...%

Conciergerie ...%

Installations religieuses et/ou spirituelles ...%

Congés sabbatiques/absences prolongées ...%

Possibilité de congé parental prolongé ...%

Possibilité de congé pour études ...%

Subvention des études ...%

Autres (veuillez préciser) ...%

B. Audit de la structure salariale

L'audit de la structure salariale permet à l'auditeur de porter un jugement sur la capacité d'une structure salariale à atteindre les objectifs de l'entreprise en matière d'attraction, de conservation et de motivation de ses ressources humaines.

La structure salariale est l'ensemble des plages de salaires dont la progression tient compte des écarts de rémunération entre des postes de niveaux différents et dont l'étendue ou la dispersion dans chaque classe permet de tenir compte des différences individuelles de performance par des augmentations au mérite.

La mission de l'auditeur social comprend trois parties :

- audit de la structure salariale par rapport au marché du travail ;
- audit de la structure salariale par rapport aux exigences d'équité interne ;
- audit de la structure salariale par rapport aux évolutions de carrière.

1. Audit de la structure salariale par rapport au marché du travail

Le recours aux informations d'une enquête salariale est nécessaire pour mener à bien cet audit. Dans certains cas, ce travail est rendu plus aisé par l'existence de données externes obtenues par le cabinet ayant participé à l'évaluation.

La société Hay fournit par exemple des données statistiques regroupant toutes les sociétés ayant utilisé la méthode d'affectation des points Hay. Parfois, l'entreprise peut choisir de se référer uniquement à des données régionales lorsque son recrutement et sa gestion du personnel sont limités à un bassin d'emploi.

Dans tous les cas, le premier travail de l'auditeur sera de visualiser la courbe des salaires réels de l'entreprise et de la rapprocher des données de marché les plus pertinentes.

L'auditeur social, après examen de ces données, pose des questions à la direction du personnel et à la direction générale.

– *La position de la courbe de l'entreprise par rapport au marché de référence est-elle conforme aux objectifs de l'entreprise ?*

Cette question peut être décomposée par famille d'emploi ou par niveau de responsabilité.

2. Audit de la structure salariale par rapport aux exigences d'équité interne

Cet aspect de l'audit est fondamental, car la perception de l'équité est un élément essentiel de la satisfaction (ou de la frustration).

L'auditeur étudie le nombre de classes et leurs caractéristiques afin de porter un jugement.

Les questions que pose l'auditeur sont les suivantes :

– *Le nombre de classes correspond-il aux différents niveaux de responsabilité ?*

– *N'est-il pas trop faible ? C'est-à-dire : est-il conforme aux perspectives de promotion ?*

– *N'est-il pas trop important ? C'est-à-dire : permet-il des écarts significatifs ?*

Pour répondre à cette question, il doit examiner avec attention les caractéristiques des classes. Les classes se caractérisent par une valeur centrale, une dispersion, une concentration et des chevauchements. Il existe plusieurs moyens de déterminer une valeur centrale : la médiane, la moyenne et le mode. Des mesures ou des représentations permettent à l'auditeur d'asseoir son jugement sur des données précises. À partir de ces données, il pose les questions suivantes :

– *Les écarts entre moyennes de classe sont-ils suffisants ?* En principe, on s'accorde à fixer un seuil de perception minimal de 15 %. En deçà, le passage d'une classe à l'autre n'est pas perçu comme significatif par l'employé en termes salariaux.

– *Les coefficients de variation sont-ils homogènes ?* Si les écarts types représentent des pourcentages trop différents de la moyenne arithmétique, cela peut expliquer des phénomènes de perception d'iniquité d'une classe à l'autre.

– *Les chevauchements sont-ils conformes à la politique de promotion ? Aux choix en matière d'individualisation ?*

– *L'écart mini-maxi est-il identique ou différent d'une classe à l'autre ?*

S'il est identique, les cadres peuvent percevoir que les différences dans les rémunérations ne reflètent pas correctement l'accroissement de leurs responsabilités. S'il est très important, les chevauchements risquent à leur tour d'être trop importants et de poser des problèmes de gestion de carrière. Les employés situés au minimum d'une classe élevée peuvent dans ce cas

être démotivés en comparant leur position à celles des salariés qui se trouvent au maximum d'une ou de deux classes au-dessous d'eux.

Il n'existe actuellement aucune norme et l'auditeur doit s'efforcer de prendre en compte l'ensemble des paramètres de la gestion des emplois et des carrières.

3. Audit de la structure salariale par rapport aux évolutions de carrière

La courbe d'accès est un moyen très adapté à cette mission³.

Ces courbes permettent de représenter des carrières types, de la plus brillante à la moins brillante. Elles indiquent à quel âge et à quel niveau de rémunération un cadre franchit une classe. On peut ainsi comparer les salaires de passage d'une classe à l'autre selon les courbes de carrière.

Les travaux de Pierre Candau, Jacques Igalens et Raymond Vatier ont montré l'apport de l'audit social pour améliorer de façon significative la qualité de la gestion des rémunérations. Le développement de l'audit des rémunérations a contribué à faire baisser de façon significative la part des frais de personnel dans la valeur ajoutée sans nuire à la performance des entreprises.

La complexité croissante des modalités de rémunération, la diversité des arbitrages, la nécessité des actualisations, des innovations et des remises en cause imposent une évaluation régulière des politiques et des pratiques⁴.

Dans le cadre d'une approche client-fournisseur, l'entreprise doit vérifier comment sont satisfaites les attentes d'équité et de reconnaissance des salariés.

C. Audit de l'équité

Les travaux récents ont mis en évidence l'actualité de la théorie de l'équité. L'équité semble être une attente forte des salariés au seuil de l'an 2000. Chaque salarié évalue ce qu'il apporte, ses « inputs », contributions au profit de l'entreprise tels efforts, compétences, résultats... Il évalue également ce qu'il reçoit, ses « outcomes », les avantages qu'il en retire en termes de rémunération, de reconnaissance, de statut... Il calcule un ratio rétribution/contribution qu'il compare avec la connaissance qu'il a du même ratio pour d'autres salariés, dans l'entreprise ou en dehors. Ce ratio constitue son ratio d'équité.

1. Les risques de la non-équité

Selon la théorie de l'équité formulée par J. S. Adams⁵, le constat d'une situation d'inéquité entraîne une action pour modifier le ratio en faisant varier la contribution ou la rétribution. En situation de sous-équité, le salarié essaie d'accroître sa rétribution en réclamant (ou en « trichant » : détournement de fournitures, utilisation personnelle d'équipement, remboursements abusifs de frais...) ou, plus généralement, réduit discrètement sa contribution (moindre qualité, absentéisme, ralentissement, non-coopération...). En situation de suréquité, le salarié accroît sa contribution⁶. Chaque salarié souhaite et recherche un traitement équitable. Les enquêtes montrent une exigence accrue de justice et d'équité et le poids croissant des comparaisons. Mieux informé, bien que de

3. Voir sur ces différents points : J. IGALENS et J.-M. PERETTI, *Audit des rémunérations*, op. cit.

4. J.-F. AMADIEU, *Le Management des salaires*, Économica, 1995.

5. J. S. ADAMS, « Toward an Understanding of Inequity », *JASP*, n° 65, 1963.

6. B. SIRE, *Gestion stratégique des rémunérations*, Éditions Liaisons, 1993.

façon parcellaire, le salarié utilise un nombre croissant de référentiels. Il s'interroge sur les écarts et attend des justifications ou des actions correctives.

2. Les règles de l'équité

Garantir au salarié un traitement équitable implique que⁷ :

1. sa contribution soit effectivement évaluée et appréciée;
2. la possibilité d'accroître sa contribution lui soit offerte;
3. sa rétribution soit connue et évaluée dans toutes ses composantes;
4. l'information sur toutes les composantes, monétaires et non monétaires, de sa rétribution lui soit communiquée;
5. le lien entre contribution et rétribution soit explicite;
6. le lien entre accroissement de la contribution et accroissement de la rétribution soit précisé et respecté.

Les points 3, 4 et 5 sont devenus plus complexes dans les années 1990. Les composantes de la rétribution se sont multipliées et les grands arbitrages ont évolué. Cette complexité croissante rend délicate l'évaluation par le salarié de sa rétribution globale. Il doit prendre en compte simultanément des éléments fixes et d'autres variables, des éléments collectifs et d'autres individualisés, des éléments immédiats et des éléments différés, des composantes monétaires et d'autres non monétaires, des rémunérations et du temps libre.

3. Les points à auditer

L'entreprise respecte-t-elle ses engagements en matière d'équité? Les missions portent sur les engagements conventionnels, discrétionnaires ou contractuels et les obligations légales et réglementaires. L'auditeur évalue les risques de la non-équité interne ou externe et les coûts qu'elle engendre. Il identifie les principales zones de risques éventuellement grâce à une enquête auprès du personnel.

L'audit porte essentiellement sur le respect des quatre règles de la justice procédurale :

- L'entreprise garantit-elle à chaque salarié une évaluation fiable de sa contribution?
- L'entreprise favorise-t-elle l'accroissement de la contribution mesurable du salarié?
- Les règles reliant contribution et rétribution sont-elles explicitées, connues, transparentes?
- Les managers respectent-ils ces règles et chaque salarié reçoit-il la rétribution méritée?

L'audit de chacune de ces règles permet d'évaluer le niveau de justice organisationnelle et d'identifier les points faibles sur lesquels agir et communiquer pour renforcer le sentiment d'équité.

D. Audit de la rétribution globale

Différentes enquêtes ont fait ressortir pour certaines composantes les perceptions qu'en avaient les salariés sur trois points (acceptabilité, sentiment de sécurité, caractère stimulant) et leur complémentarité. Les composantes qui renforcent le sentiment de sécurité ne présentent pas de caractère stimulant par exemple. Une approche stratégique de la rétribution implique l'utilisation de grilles

7. J.-M. PERETTI, *Les Clés de l'équité*, Les Éditions d'Organisation, 2004.

d'analyse stratégique permettant d'évaluer chaque composante sur l'ensemble des critères pertinents. La grille représentée au chapitre 10 retient quinze critères qui sont les plus fréquemment utilisés pour analyser les éléments de rétribution.

L'analyse des modalités de rémunération ne peut être menée globalement. Les formes de rémunération obtiennent des scores différents sur la plupart des critères et l'adoption d'un « mix de rémunération globale » repose sur un bilan équilibré conforme aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Le DRH veille à ce que, pour chaque critère retenu, une ou plusieurs composantes y répondent positivement. Ainsi, les éléments réversibles rémunérant la performance permettent de répondre positivement à deux critères : flexibilité (du fait de la réversibilité) et stimulation (prise en compte de la performance). L'intéressement répondra positivement à trois critères : flexibilité, sentiment d'appartenance et exonérations sociales...

La reconnaissance peut être considérée comme un critère pour évaluer les différentes modalités de rémunération. Ainsi le salaire au mois des « mensuels » était-il perçu comme un véritable signe de reconnaissance de l'importance de la qualification par rapport aux « horaires ». La loi de 1979 sur la mensualisation a accordé à tous cette reconnaissance. Aujourd'hui, avoir droit à des stock-options est généralement considéré comme un signe fort de reconnaissance et d'appartenance au « noyau dur » des compétences stratégiques de l'entreprise qu'il faut fidéliser et récompenser pleinement. Chez les commerciaux, la part de salaire fixe dans la rémunération totale est souvent perçue comme un élément de reconnaissance. « Si l'entreprise ne me rémunère que lorsque je ramène des commandes, c'est qu'elle me considère comme un vendeur jetable. »

E. Audit de la reconnaissance

Dans la mise en œuvre d'une politique de rémunération globale, l'entreprise doit veiller à prendre en compte la dimension reconnaissance de chaque composante. Dans un arbitrage entre deux composantes qui présentent des similitudes pour la plupart des critères, il est opportun de choisir celle qui apporte un plus en matière de reconnaissance. Il faut donc connaître les perceptions des salariés sur ce point.

Une phrase est souvent recueillie dans les entretiens d'audit de rémunération : « Si on me juge capable d'avoir une augmentation individualisée, qu'on me considère aussi capable de comprendre comment elle a été déterminée. » Il y a là un réel besoin de reconnaissance.

Il apparaît clairement que le choix d'une modalité de rémunération, d'une part, la procédure de mise en application, d'autre part et, en particulier, la communication sur l'ensemble du dispositif ont un impact fort sur le niveau de reconnaissance⁸.

Or « rétribution = rémunération + reconnaissance », dans la détermination par chaque salarié de son ratio d'équité. Un bon choix de rémunération accompagné d'une communication pertinente améliore la perception de l'équité. Inversement, une communication maladroite peut réduire l'impact d'une composante, cependant coûteuse, de la rémunération. L'audit d'une rémunération globale fait souvent ressortir combien certaines dépenses sont non perçues ou mal perçues par les bénéficiaires. Parce qu'ils sont obligatoires du fait de la loi ou parce que l'usage leur a confié un caractère d'avantage acquis, l'entreprise néglige parfois de communiquer sur ces éléments. Ils ne sont alors perçus ni comme un élément de rémunération, ni comme un signe de reconnaissance.

8. J.-M. PERETTI, *Tous reconnus*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 2006.

La complémentarité entre rémunération et reconnaissance ressort nettement des enquêtes et des audits réalisés tant en France que dans les autres pays. Prendre en compte la dimension reconnaissance dans la définition et la mise en place d'une politique de rémunération globale est donc essentiel. La reconnaissance ne présente pas un caractère subsidiaire. Elle est essentielle pour assurer le succès d'une rémunération globale.

Le développement de l'approche cafétéria en matière de rémunération constitue une marque appréciée de reconnaissance. Dans l'approche cafétéria, le salarié peut choisir lui-même, selon des règles précises, quels éléments de rémunération il privilégie. Ainsi, dans le cas de l'accord sur la prévoyance mis en place à la SEITA, il peut privilégier tel ou tel avantage : rente-éducation, rente-invalidité, capital décès... Le salarié auquel on reconnaît le pouvoir de choisir le « comment » dans la limite d'un « combien » défini apprécie davantage l'élément retenu. Un zeste de reconnaissance valorise la rémunération proposée en cafétéria. Dans l'approche cafétéria, il peut y avoir synergie entre rémunération et reconnaissance.

Il ne faut donc pas sous-estimer la reconnaissance. Trop souvent, la hiérarchie se dit convaincue que « tout ce qui intéresse mes collaborateurs, c'est leur chèque à la fin du mois » et, en période de rigueur salariale, elle impute une mobilisation insuffisante au manque d'augmentation et non à ses propres insuffisances managériales. Faire percevoir à chaque responsable hiérarchique l'importance effective que chaque salarié attache aux différents signes de reconnaissance est essentiel. Identifier, de façon personnalisée, l'impact de ces signes et les utiliser à bon escient dans le cadre d'un management par l'équité implique que le lien entre contribution et reconnaissance soit clair, explicite et garanti. La même rigueur procédurale doit s'appliquer aux composantes « rémunération » et « reconnaissance » de la rétribution. À cette condition, les salariés développeront leur contribution et créeront plus de valeur.

Créé en 1996 à l'initiative de Claude Bourcier et d'une dizaine d'entreprises, l'Institut de la reconnaissance a mené un inventaire des signes de reconnaissance pratiqués dans les entreprises et les a évalués en fonction d'un certain nombre de critères de classement⁹.

Exemple : Créativité, système de suggestions

Définition :

Tout système permettant de rassembler les idées et les suggestions des collaborateurs par tout moyen de collecte.

Concepts de référence :

- participation, stimulation
- innovation
- apprentissage organisationnel
- pédagogie
- implication
- qualité

Public cible :

Tous

Acteur de reconnaissance :

N+1
Organisation

9. C. BOURCIER et Y. PALOBART, *La Reconnaissance, un outil de motivation pour vos salariés*, Les Éditions d'Organisation, 1997.

Degré de formalisation :

Spontané

Procédurier

X

Conditions de succès :

- accusé de réception et remerciement obligatoires, dans un délai raisonnable
- demande d'explications complémentaires plutôt que rejet
- aide à la formalisation
- mobilisation de tous, incitation : marketing du système
- aucune évaluation de la forme d'expression
- association de l'équipe au succès du créateur
- imagination dans les récompenses
- refus comportant des explications et effectué dans le cadre d'un entretien

Risques/effets pervers :

- décalage important entre contribution et rétribution
- approche trop techniciste
- rétention des idées
- appropriation personnelle d'une idée collective
- désuétude

Exemple :

- encourager les idées qui portent sur les produits et les procédés mais aussi sur les processus, les procédures...

Source : Institut de la reconnaissance

L'audit de la rémunération globale doit inclure l'ensemble des signes de reconnaissance pratiqués dans l'entreprise et vérifier la pertinence et l'efficacité de leur utilisation¹⁰.

10. P. TERRAMORSI et J.-M. PERETTI, « Le leader reconnaissant », in *Tous leaders*, op. cit., p. 61 à 66, Eyrolles, 2011.

Quatrième partie

Le développement humain et social

La contribution de la fonction Ressources humaines à la création de valeur ne se limite pas à la mise en œuvre de politiques d'emploi et de rémunérations cohérentes avec la stratégie de l'entreprise.

Elle intègre d'autres volets qui ont également une dimension stratégique forte.

Cette quatrième partie est consacrée à six grands domaines du développement humain et social de l'organisation : la formation, la sécurité, la santé et les conditions de travail, l'aménagement du temps de travail, les relations sociales, la communication et la responsabilité sociétale.

Le chapitre 15 analyse l'investissement formation et le développement des compétences tout au long de la vie. Le chapitre 16 présente les politiques de prévention des risques, de santé, d'amélioration des conditions de travail et du bien-être au travail. Le chapitre 17 aborde le thème très actuel des politiques d'aménagement des temps de travail et de la vie active. Le chapitre 18 traite du dialogue social et de sa contribution au développement humain et social dans l'entreprise.

Le chapitre 19 est consacré à la communication interne. En effet, les DRH deviennent fréquemment des DRHC (direction des ressources humaines et de la communication) et le volet communication est essentiel dans la réussite de l'ensemble des politiques de ressources humaines.

Le dernier chapitre, nouveau dans cette 14^e édition, est consacré à la responsabilité sociétale de l'entreprise, nouveau défi pour la fonction RH.

Formation et développement des compétences

Sommaire :

- I. Le développement de la formation
- II. La politique de formation
- III. La mise en œuvre de la formation
- IV. Les perspectives des NTIC au service de la formation et du développement des compétences

Dans une logique de développement des compétences et de valorisation du capital humain, l'investissement en formation est un facteur clé de compétitivité.

La formation répond à la fois aux attentes des salariés et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier chef à l'atteinte de leurs objectifs – satisfaction professionnelle, performance économique – en prenant en compte l'évolution des métiers.

Elle aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises. Elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution de leurs emplois.

La première section est consacrée au développement de la formation : évolution du cadre réglementaire, croissance des actions de formation, d'une part, et principaux axes d'une nouvelle approche de la formation dans l'entreprise, d'autre part.

La deuxième section présente la mise en œuvre d'une politique de formation : analyse des besoins, choix, plan de formation.

La troisième section aborde le suivi de la formation (gestion, tableau de bord, coût, évaluation) et sa mise en œuvre par la hiérarchie.

La quatrième section souligne les perspectives offertes par les nouvelles technologies de l'information et de la communication au service de la formation et du développement des compétences.

I. Le développement de la formation

Le cadre réglementaire a contribué au développement de la formation dans les entreprises françaises et à la croissance des efforts de formation. Les dépenses de formation professionnelle ont crû fortement entre 1972 et 1993 où elles représentent environ 1,9 % du PIB. Depuis, elles marquent le pas autour de 31,5 milliards d'euros et de 1,6 % du PIB. Cette croissance s'accompagne du renouvellement de l'approche et du rôle du responsable de formation devenu responsable du développement du capital humain.

La formation tout au long de la vie est un *continuum* entre la formation initiale, générale ou professionnelle, et l'ensemble des situations où s'acquèrent des compétences : actions de formation continue, activités professionnelles, implications associatives ou bénévoles. Elle inclut les démarches d'orientation, de bilan, d'accompagnement vers l'emploi, de formation et de validation des acquis de l'expérience.

A. Évolution réglementaire

Condorcet souhaitait déjà une société où la formation des adultes ne serait pas moins importante que celle des enfants et leur offrirait une seconde chance, lorsqu'il déclarait devant l'Assemblée législative, le 20 avril 1792 : « Nous avons observé que l'instruction ne devait pas abandonner les individus au moment où ils sortent des écoles, qu'elle devait embrasser tous les âges, qu'il n'y en avait aucun où il ne fût utile et possible d'apprendre, et que cette seconde instruction est d'autant plus nécessaire que celle de l'enfance a été resserrée dans des bornes plus étroites. »

1. Les étapes

La première disposition concrète importante ne date que de 1919 avec la loi Astier. L'apprentissage, à la jonction de la formation initiale et continue, est la première modalité à être organisée.

Après 1945, diverses initiatives se développent.

Vers la fin des années 1960, ce mouvement s'accélère. La législation actuelle de la formation professionnelle a été progressivement dégagée et structurée en quatre étapes qui ont rythmé ces dernières décennies :

- Une *étape d'expérimentation*, marquée par la loi du 3 décembre 1966. Cette loi pose un nouveau principe de droit social, « le droit des travailleurs à bénéficier d'un congé de formation ». Ce droit devait être organisé conventionnellement.

- Une *étape d'organisation* (loi du 16 juillet 1971 et textes suivants). La loi de 1971 a favorisé le développement de la formation dans les entreprises.

- Une *étape de consolidation* (loi du 31 décembre 1991 et textes suivants).

- Une *étape de renforcement* (lois du 4 mai 2004 et du 24 novembre 2009).

L'architecture du dispositif législatif et conventionnel a été sensiblement modifiée et simplifiée par différents textes.

Ces textes ont introduit des dispositions nouvelles qui enrichissent le système de formation conçu dans les années 1970 : création d'un congé de bilan de compétences pour les salariés, ouverture du droit à la formation dans les entreprises de moins de dix salariés, accroissement des

moyens financiers consacrés par les entreprises à la formation continue, obligation quinquennale de négocier au niveau de la branche les objectifs et les moyens de la formation professionnelle, simplification des règles relatives aux congés individuels de formation pour les salariés sous contrat à durée déterminée. La création en 2002 de la VAE (validation des acquis de l'expérience), celle en 2004 du DIF (droit individuel à la formation) et en 2013 du CPF (compte personnel de formation) et du contrat de génération illustrent cette évolution.

2. L'accord national de 2003 et la loi du 4 mai 2004 : la formation tout au long de la vie (FTLV)

Le développement du cadre réglementaire de la formation s'est poursuivi avec une forte implication des partenaires sociaux. En 2003, les négociations entre les organisations patronales et salariales ont permis la signature d'un ANI (accord national interprofessionnel). Le 4 mai 2004, la loi a repris l'essentiel des dispositions de l'accord.

Les nouveaux textes ont pour objectif le droit effectif à la formation tout au long de la vie. L'accord et la loi constituent un compromis entre les positions patronales et syndicales.

Du côté patronal, l'objectif est de « responsabiliser le salarié sur l'entretien de ses compétences ». L'entreprise doit fournir la documentation sur les compétences, donner les outils et aider au financement et à l'absence, mais « c'est au salarié de se prendre en charge » notamment en se formant en dehors du temps de travail sur la base du volontariat.

La principale disposition de la loi est la création du DIF (droit individuel à la formation) de 20 heures minimum pour chaque salarié.

3. L'ANI du 7 janvier 2009 et la loi du 24 novembre 2009

La signature de l'accord national interprofessionnel sur la formation a été suivie par le vote de la loi de réforme et de développement de la formation professionnelle. L'ANI et la loi ont pour ambition de favoriser l'évolution professionnelle et « de faire progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de la vie ». Les quatre objectifs sont :

1. Mieux orienter les fonds de la formation professionnelle vers ceux qui en ont le plus besoin, c'est-à-dire les demandeurs d'emploi et les salariés peu qualifiés.
2. Développer la formation dans les petites et moyennes entreprises.
3. Insérer les jeunes dans le milieu du travail, en s'appuyant notamment sur les contrats d'alternance.
4. Améliorer la transparence et les circuits de financement et mieux évaluer les politiques de formation professionnelle.

La loi prévoit un fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels pour financer la formation des salariés peu qualifiés et de chômeurs, l'extension du champ d'application du droit individuel à la formation (DIF) et du congé individuel de formation (CIF), la simplification de l'accès à la validation des acquis de l'expérience (VAE), la mise en place d'un « passeport orientation et formation », comportant les diplômes de la formation initiale et les expériences professionnelles acquises au cours de stages, l'obligation aux entreprises de plus de 50 salariés de proposer à tous les plus de 45 ans un bilan d'étape afin de leur proposer un bilan de compétence ou une action de professionnalisation.

4. Les réformes de 2013

Les réformes, dans le cadre de l'ANI du 11 janvier 2013, doivent permettre de renforcer la production de compétences à travers trois éléments :

- Le CPF (compte personnel de formation), créé par l'ANI, est universel, de l'entrée sur le marché du travail au départ à la retraite, individuel, pour les salariés comme pour les demandeurs d'emploi, et intégralement transférable. Les heures non utilisées du DIF alimentent le CPF plafonné à 120 heures.
- La réforme de l'alternance pour favoriser l'apprentissage ou la professionnalisation en intégrant davantage l'employeur dans le processus pédagogique.
- Le contrat de génération pour assurer la transmission des savoirs.

B. Le droit de la formation

En trente ans d'existence, le droit de la formation s'est développé de façon continue en combinant plusieurs objectifs : insertion professionnelle des jeunes, promotion sociale et perfectionnement professionnel des salariés, formation des demandeurs d'emploi et développement de la compétitivité des entreprises.

Les principales dispositions présentées dans cette section concernent :

- la participation financière des employeurs ;
- le congé individuel de formation ;
- le bilan de compétences ;
- le rôle du comité d'entreprise ;
- la négociation obligatoire ;
- les congés (formation des jeunes travailleurs ; congé d'enseignement et de recherche ; congé examen) ;
- la VAE (validation des acquis de l'expérience) ;
- le co-investissement ;
- le DIF (droit individuel à la formation) et le CPF (compte personnel de formation) ;
- l'entretien professionnel ;
- le passeport orientation et formation.

1. La participation financière des employeurs

Depuis 1971, une entreprise dont l'effectif est égal ou supérieur à dix salariés est tenue de participer financièrement à la formation professionnelle continue de ses salariés. La participation a été initialement fixée à 0,8 % de la masse des salaires versés, puis portée à 1 %, 1,1 %, 1,2 %, 1,4 %, 1,5 % et, en 2004, à 1,6 % avec deux obligations :

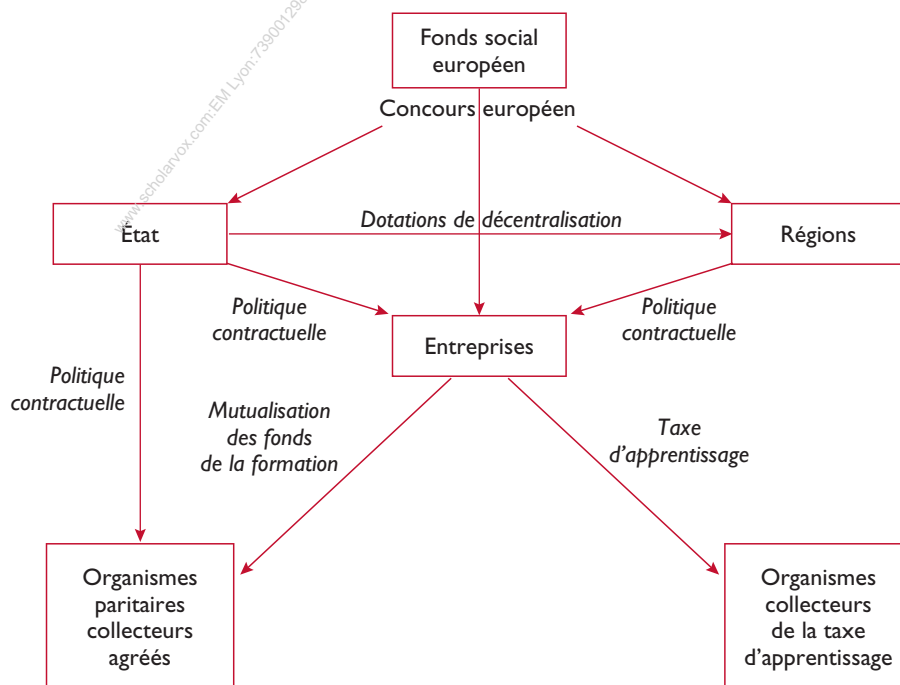
- le quota « congé individuel » : 0,20 % des salaires à verser à des organismes agréés à cet effet (0,30 % pour les entreprises de travail temporaire) ;
- le quota « professionnalisation et DIF » : 0,50 % des salaires à verser au Trésor ou à un organisme paritaire agréé. Depuis 1991, les employeurs occupant moins de dix salariés sont redevables d'une contribution au titre de la formation professionnelle (0,55 % à partir de 2005). Le tableau ci-dessous récapitule les taux de contribution.

Tableau 15.1. Taux de contribution des entreprises au financement de la formation professionnelle
en % de la masse salariale

Taille de l'entreprise	Contribution globale	... affectée au CIF	... affectée à la professionnalisation et au DIF	... affectée au plan de formation (reliquat)
20 salariés et plus	1,60	0,20	0,50	0,90
10 à 19 salariés	1,05	0,00	0,15	0,90
Moins de 10 salariés	0,55		0,15	0,40

Source : DARES Analyses, n° 073, novembre 2010.

En plus des entreprises et des OPCA, la formation professionnelle peut être financée par le Fonds social européen, l'État, les régions et les OCTA.



Source : DARES ANALYSES, novembre 2010, n° 07311.

Les deux obligations relatives au CIF et à la professionnalisation satisfaites, plusieurs possibilités s'offrent à l'employeur pour utiliser le solde de la participation, principalement en finançant des actions de formation au bénéfice de son personnel dans le cadre d'un plan de formation, au titre des congés de formation ou de certains autres congés, du DIF et des actions permettant de réaliser un bilan de compétences.

Les textes définissent la notion de dépenses libératoires. Les entreprises font parfois ressortir leur effort de formation en distinguant le budget n'incluant que les dépenses libératoires et l'effort global prenant en compte l'investissement effectif toutes dépenses confondues.

2. Le congé individuel de formation (CIF)

C'est le droit reconnu à tout travailleur de s'absenter de son entreprise pour suivre, à son initiative et à titre individuel, une formation de son choix, indépendamment de sa participation aux stages compris dans le plan de formation de l'entreprise et de son DIF (droit individuel à la formation).

Tous les salariés peuvent bénéficier d'un congé de formation s'ils justifient d'une ancienneté suffisante et laissent s'écouler un « délai de franchise » depuis le précédent congé de formation.

Les salariés peuvent choisir librement le stage qu'ils suivront. Ils peuvent donc suivre des actions de formation à caractère professionnel ou culturel leur permettant d'accéder à un niveau supérieur de qualification, de changer d'activité ou de profession et de s'ouvrir plus largement à la culture et à la vie sociale. Ces actions peuvent se dérouler à temps plein ou à temps partiel. Elles peuvent s'accomplir en tout ou partie pendant le temps de travail.

La durée du congé de formation correspond à la durée du stage sans pouvoir excéder un an s'il s'agit d'un stage continu à temps plein, ou 1 200 heures s'il s'agit de stages constituant un cycle pédagogique dont les enseignements sont discontinus ou à temps partiel.

L'autorisation d'absence doit être accordée par l'employeur à tout salarié qui en fait la demande, dès lors que celui-ci remplit les conditions d'ancienneté ou concernant le délai de franchise. Néanmoins, l'employeur peut reporter la demande dans certains cas.

La prise en charge financière du congé individuel de formation est dévolue à des organismes paritaires ayant reçu un agrément spécifique.

Les lois de 2004 et 2009 ont renforcé la possibilité pour le salarié de bénéficier d'actions d'accompagnement et de conseil lui permettant de construire son projet professionnel en finançant les frais de VAE, de bilan de compétences et d'accompagnement.

3. Le congé de bilan de compétences

Le congé de bilan de compétences a pour objet de permettre à tout salarié, au cours de sa vie professionnelle, d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ainsi que ses aptitudes et ses motivations, afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation.

Le bilan de compétences ne peut être réalisé qu'avec le consentement du travailleur. Il est seul destinataire des résultats détaillés et d'un document de synthèse qui ne peuvent être communiqués à un tiers qu'avec son accord.

Le salarié ayant cinq ans d'ancienneté, dont douze mois dans l'entreprise, peut bénéficier du bilan. Sa durée ne peut excéder 24 heures.

Le bilan comprend trois phases :

- une phase *préliminaire* pour confirmer l'engagement du salarié, définir et analyser la nature de ses besoins et l'informer sur les méthodes, les techniques et les conditions de déroulement du bilan ;
- une phase *d'investigation* permettant d'analyser les motivations et les intérêts professionnels et personnels du bénéficiaire, d'identifier ses compétences et ses aptitudes professionnelles et personnelles et, le cas échéant, d'évaluer ses connaissances générales, de déterminer ses possibilités d'évolution professionnelle ;

– une phase de conclusion permettant de prendre connaissance des résultats détaillés de la phase d'investigation, de recenser les facteurs de réussite d'un projet professionnel et d'un projet de formation, et de prévoir ses principales étapes de mise en œuvre.

4. Le rôle du comité d'entreprise

Il est consulté chaque année sur les orientations de la formation professionnelle, en fonction des perspectives économiques et de l'évolution de l'emploi, des investissements et des technologies dans l'entreprise. Les orientations doivent prendre en compte l'analyse de la situation comparée des hommes et des femmes.

Tout comité d'entreprise ou d'établissement est libre de constituer une commission formation. Dans les entreprises employant au moins 200 salariés, celle-ci est obligatoire. Elle a un rôle d'étude et de préparation du travail du CE.

Le CE doit être consulté tous les ans sur l'exécution du plan de formation du personnel de l'entreprise de l'année précédente et sur le projet de plan pour l'année à venir au cours de deux réunions spécifiques.

La première réunion doit porter sur l'examen de la déclaration relative aux dépenses de formation de l'année précédente, des orientations générales de l'entreprise en matière de formation, du bilan des actions comprises dans le plan de formation du personnel de l'entreprise pour l'année antérieure et pour l'année en cours, des possibilités de congés qui ont été accordés aux travailleurs ou reportés; des observations éventuelles des services de contrôle sur le caractère libératoire des dépenses imputées sur la participation de l'entreprise et du bilan en matière d'accueil, d'insertion et de formation professionnelle des jeunes dans l'entreprise.

La deuxième réunion comporte la délibération relative au plan de formation et aux conditions d'accueil, d'insertion et de formation des jeunes.

Dans les entreprises de moins de 50 salariés, les délégués du personnel sont investis des missions dévolues aux membres du comité d'entreprise en matière de formation professionnelle.

5. La négociation

Elle est obligatoire au niveau des branches. Elle se développe au niveau de l'entreprise.

Les organisations liées par un accord de branche ou un accord professionnel se réunissent au moins tous les cinq ans pour négocier sur les priorités, les objectifs et les moyens de la formation professionnelle des salariés.

En 2010, les accords portant sur la formation professionnelle représentent 7,4% des accords signés et concernent 4,1% des salariés¹.

Exemple : L'accord collectif sur la formation de la SNCF, signé fin 2012

Cet accord « vise à encourager et favoriser les initiatives individuelles des agents, principaux acteurs de leur formation tout au long de leur parcours professionnel ».

Parmi les dispositifs actés, l'accord prévoit d'accorder une attention particulière à l'alternance avec une intégration plus importante d'alternants au sein de l'entreprise à l'issue de leur formation. Avec 630 alternants recrutés en 2012, la SNCF souhaite ainsi dépasser, à la fin de

1. DARES Analyse, « Bilan de la négociation collective 2010 », n° 053, août 2012.

l'accord, les 1 000 recrutements par an à l'issue d'un contrat en alternance. Sont plus particulièrement ciblés par cette mesure les jeunes de niveaux IV et V.

Corollaire du dispositif d'alternance, la fonction de tuteur, qui s'adresse de manière spécifique aux salariés « disposant d'une expérience professionnelle confirmée », sera toujours déployée sur la base du volontariat. Elle fera désormais l'objet d'une formation *ad hoc* et d'un « contrat de tuteur », ainsi que d'une prise en compte dans le déroulement de la carrière des collaborateurs.

L'accord prévoit également un certain nombre de mesures amplifiant les conditions de déploiement du droit individuel à la formation (DIF). Ainsi, la durée annuelle du DIF sera portée à 24 heures (y compris rétroactivement, pour le crédit d'heures déjà acquis) et un usage par anticipation du crédit d'heures ouvert par le DIF au-delà des 6 ans prévus sera proposé, entre autres dispositions. En outre, tout agent en deuxième partie de carrière, ayant un projet professionnel personnel validé par l'entreprise, se verra proposer de porter son crédit d'heures de formation au titre du DIF à 300 heures. Enfin, il apparaît qu'une formation éligible au titre du DIF ne pourra désormais pas être refusée, mais uniquement différée dans le temps. Les cas de désaccord sur l'éligibilité d'une formation au DIF seront examinés par le comité de suivi régional de l'accord formation.

6. Les congés spécifiques

– *Le congé de formation des jeunes travailleurs*

Un jeune de moins de 25 ans ayant au moins trois mois de présence, non titulaire d'un diplôme professionnel, peut demander un congé de formation ne pouvant excéder 200 heures par an. La rémunération est maintenue par l'employeur.

– *Le congé d'enseignement et de recherche*

Un salarié ayant au moins deux ans d'ancienneté peut bénéficier d'un congé non rémunéré d'un an à temps plein ou de 18 heures par mois à temps partiel au maximum pour dispenser un enseignement technologique ou professionnel, ou pour se livrer à une activité de recherche et d'innovation.

– *Le congé examen*

Un salarié peut obtenir un congé examen, rémunéré, dans la limite de 24 heures par an pour préparer et pour passer un examen en vue de l'obtention d'un titre ou d'un diplôme de l'enseignement technologique homologué.

7. La validation des acquis de l'expérience (VAE)

Renforcé en 2002, le mécanisme de validation des acquis de l'expérience professionnelle permet à toute personne engagée dans la vie active d'obtenir tout ou partie d'un diplôme ou d'un titre professionnel, en faisant valider par un jury l'expérience, notamment professionnelle, qu'elle a acquise.

La loi du 17 janvier 2002 crée la VAE (validation des acquis de l'expérience) qui complète le dispositif VAP (validation des acquis professionnels) en permettant de valider trois ans d'expérience (au lieu de cinq), de financer la validation par le plan de formation de l'entreprise et d'obtenir l'intégralité du diplôme.

La DARES observe que les femmes (65 %) et les demandeurs d'emploi (61 %) sont majoritaires parmi les bénéficiaires de la VAE en 2009².

8. Le co-investissement

Depuis 1992, le salarié peut être amené à contribuer au financement de sa formation en acceptant de se former durant son temps libre ou en acceptant une réduction de son salaire.

Dans le cadre du plan de formation, les salariés concourent au financement des formations qualifiantes de plus de 300 heures en effectuant 25 % de la durée de la formation sur leur temps libre sans rémunération si un accord est conclu entre le salarié et l'entreprise.

9. Le DIF (droit individuel à la formation) et le CPF (compte personnel de formation)

Avec la loi 2004, tout salarié bénéficie chaque année d'un droit individuel à la formation d'une durée minimale de vingt heures. Ce droit doit permettre au salarié de bénéficier d'actions de formation professionnelle réalisées en principe en dehors du temps de travail.

Sa mise en œuvre relève de l'initiative du salarié mais nécessite l'accord de l'employeur.

Les actions de promotion, celles d'acquisition, d'entretien et de perfectionnement des connaissances et les actions de qualification sont éligibles.

Les droits acquis annuellement pourront être cumulés sur une durée de six ans. L'entreprise prend en charge le coût de la formation et verse une allocation de formation correspondant à 50 % de la rémunération nette de référence.

En 2013, la création du CPF assure la transférabilité des DIF.

10. L'entretien professionnel

Par l'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003, les partenaires sociaux ont créé l'obligation pour les entreprises de proposer, au minimum tous les deux ans, un entretien professionnel individuel consacré à la formation des salariés ayant au moins deux ans d'ancienneté dans l'entreprise. Cette mesure a été reprise dans un grand nombre d'accords de branche.

« L'entretien professionnel consacré à la formation a pour objet de permettre au salarié d'élaborer son projet professionnel à partir de ses souhaits d'évolution dans l'entreprise, de ses aptitudes et des besoins de cette dernière. » (avenant n° 1 de l'ANI du 20 juillet 2005)

C'est un outil qui permet :

- au salarié de s'interroger et s'exprimer sur son projet professionnel, de le confronter aux besoins de l'entreprise et ainsi d'explorer les possibilités d'évolution au sein de cette structure ;

- à l'entreprise de gérer les compétences en identifiant les potentiels et désirs de ses collaborateurs, dans une perspective d'anticipation de gestion des ressources humaines. C'est un outil d'analyse des besoins en vue de l'élaboration du plan de formation de l'entreprise. L'entretien professionnel insuffle également un mode de management fondé sur le dialogue et la co-construction.

2. DARES, « La VAE en 2009 », DARES 2010-083, 8 décembre 2010.

L'entretien professionnel recouvre de nombreux enjeux : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, gestion de la formation, dialogue social, maintien de l'employabilité des salariés, implication et motivation des collaborateurs³...

L'entretien professionnel est un outil d'articulation des différentes pratiques de développement des compétences. En effet, il permet de réfléchir au dispositif de formation le plus adapté à la situation du salarié et de l'entreprise (, période de professionnalisation, bilan de compétences, plan, VAE).

C'est un espace de négociation des modalités de mise en œuvre du dispositif, notamment sur la question du hors-temps de travail.

D'autres opportunités de professionnalisation peuvent être envisagées : nouveaux projets, tutorat...

11. Le passeport orientation et formation

La loi du 24 novembre 2009 a créé un document recensant l'ensemble des informations sur la formation initiale, la formation continue, les emplois et les compétences acquises dans la vie professionnelle ou en dehors par le salarié.

C. L'effort formation

Les dépenses engagées pour la formation professionnelle et l'apprentissage représentent 31,5 milliards d'euros en 2010, après avoir connu une forte progression de 1987 à 1993 et une stabilisation depuis 1993. Cette somme représente 1,6 % du PIB (1,89 % en 1993).

Ces 31,5 milliards sont financés par les entreprises, l'État, les régions et les autres collectivités territoriales, l'UNEDIC, les ménages... Les entreprises, avec 13,2 milliards d'euros, sont le principal financeur⁴.

Parmi les dépenses des entreprises, les frais pédagogiques ont représenté 57,3 % du total et les rémunérations des stagiaires 41,5 %.

L'ensemble des indicateurs disponibles fait ressortir la croissance de l'effort formation réalisé par les entreprises pendant vingt ans (1972-1991) : croissance des effectifs concernés, croissance des budgets. Depuis 1992, on constate une relative stabilité, avec une progression pendant les années de crise (2008-2010)⁵.

1. Évolution de l'effort de l'entreprise

Les dépenses effectivement consenties par les entreprises au titre de la participation financière à la formation ont crû à peu près régulièrement de 1972 à 1991 et ont plafonné depuis aux environs de 3,3 % de la masse salariale dans les années 1992-1993 pour commencer à diminuer en 1994. Depuis 2006, le taux est inférieur à 3 %. En 2008, elles ont dépensé 13,2 milliards d'euros. Cependant, le poids des dépenses directes dans l'ensemble des dépenses des entreprises diminue au profit des OPCA : 55 % en 2006 et 51 % en 2008⁶.

3. *Ibid.*

4. CENTRE INFFO, « L'entretien professionnel : enjeux, outils et méthodes », *Actualité de la formation permanente*, n° 201, avril 2006.

5. DARES Analyses, « La dépense nationale pour la formation professionnelle continue en 2010 », novembre 2012, n° 081.

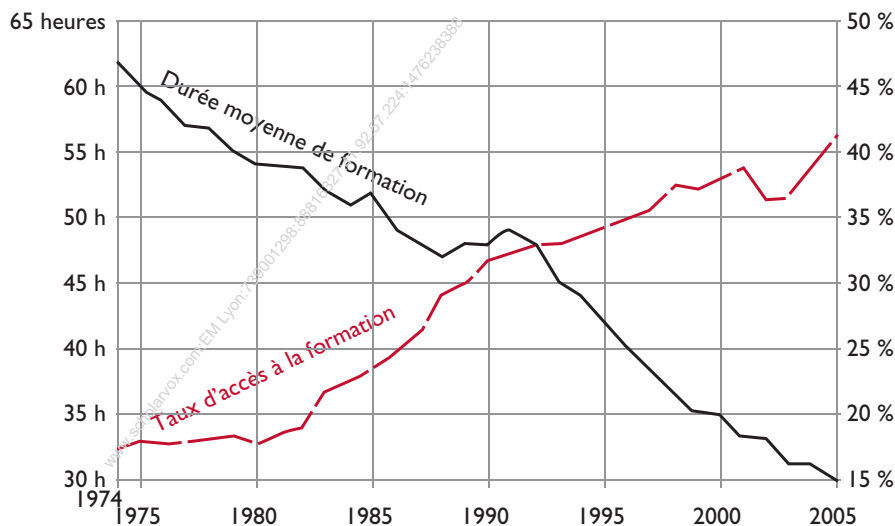
6. A. LAMY, « Le rôle des OPCA dans l'optimisation de la formation professionnelle continue », thèse professionnelle ESSEC, 2011.

2. Évolution des taux d'accès et des durées

La figure 15.1 fait ressortir l'évolution depuis 1974 de l'accès à la formation (de 18 % à plus de 40 %) et, en sens inverse, de la durée des formations (de 62 heures à 31).

Figure 15.1. L'accès à la formation et la durée de formation

Évolution de la durée moyenne de formation (nombre d'heures de formation rapporté au nombre de salariés formés) et du taux d'accès à la formation (nombre de salariés ayant suivi au moins une formation rapporté au nombre total de salariés).



Source : Déclarations fiscales 24,83 (données provisoires pour 2005). Traitement : Céreq, 2006.

La part des femmes dans les effectifs formés en 2009 reste stable et représente 41,5 %. Leur taux d'accès augmente considérablement pour atteindre maintenant 44,7 % (contre 43,2 % en 2008 et 40,8 % en 2007). Le taux d'accès des hommes progresse également pour passer à 47,4 % en 2009 contre 45,2 % en 2008. L'écart entre hommes et femmes peut toujours être expliqué par la structure sexuée des emplois, les taux d'accès augmentant avec la qualification, mais cet écart s'est réduit à 2,7 points de pourcentage en 2009 contre 4 points en 2007.

La durée moyenne de la formation de 29,4 heures en 2009 varie assez peu selon la qualification professionnelle : 26,1 pour les employés, 28,6 pour les ouvriers, 31,5 pour les TAM et 31,2 pour les cadres.

En 2006, le taux d'accès est de 44 % avec des écarts importants selon l'âge et le niveau de qualification : 60 % pour les cadres (et même 65 % pour les moins de 30 ans) et 28 % pour les ouvriers (à peine 18 % entre 50 et 59 ans).

Chaque année, 4,8 millions de salariés participent à des actions de formation dans le cadre du plan de formation. Ces formations représentent plus de 300 millions d'heures dispensées et concernent environ 40 % des salariés. Plus de 25 000 personnes bénéficient de congés individuels de formation d'une durée nettement plus élevée (900 heures en moyenne) et 200 000 jeunes ont

suivi des périodes de formation plus importantes (570 heures en moyenne) dans le cadre de la professionnalisation.

3. Diversité des niveaux d'efforts

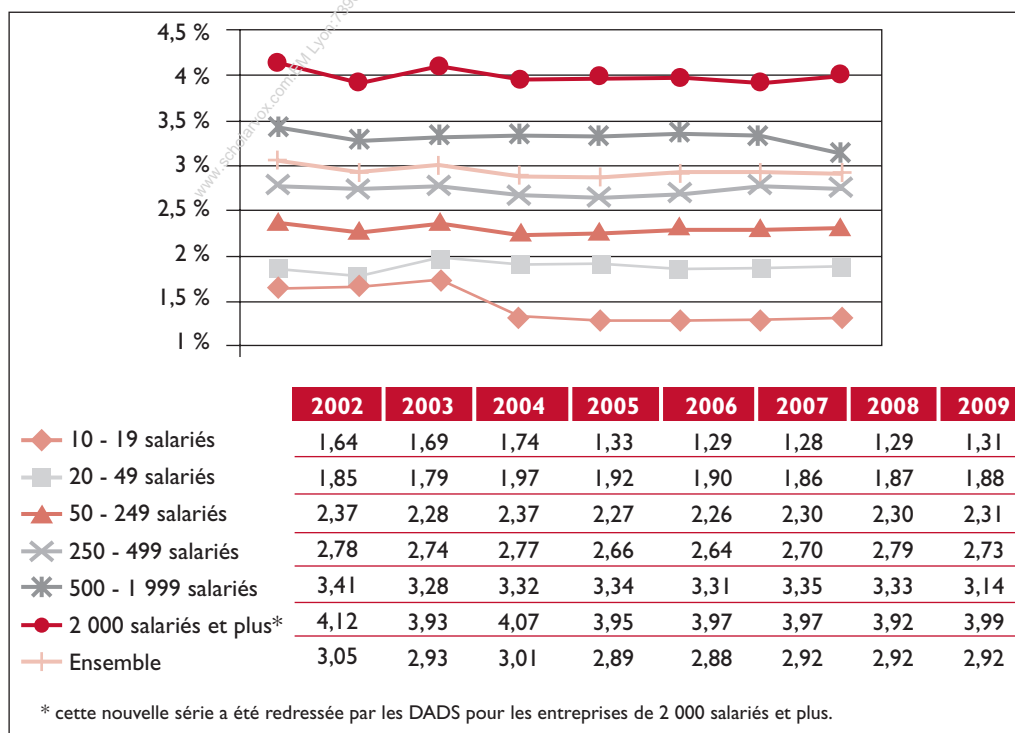
Les actions des entreprises sont diverses selon leur taille, leur secteur, leurs catégories professionnelles et l'âge des salariés.

– L'effort de formation augmente avec la taille

La figure ci-contre fait ressortir l'importance de la taille pour le taux.

Figure 15.2. Taux de participation financière des entreprises à la formation continue

Le taux de participation des entreprises de 10 salariés et plus à la formation professionnelle s'élève à 2,97% en 2010 (données provisoires), ce qui traduit une relative stabilité depuis 2004. Cette stabilité n'exclut pas une augmentation du taux d'accès tandis que la durée moyenne des formations semble se stabiliser autour de 30 heures par salarié formé.



Source : CEREQ, « Exploitation des déclarations fiscales 24-83 : les résultats de l'année 2009 ».

Le taux d'accès varie entre 13% pour les entreprises de 10-19 salariés et 58% pour celles au-delà de 2 000 (en 2008).

– *Le taux varie selon le secteur*

Depuis plusieurs années, le classement est relativement stable. Quatre secteurs ont des taux supérieurs à 5 % (énergie, charbon, transports et organismes financiers). Les assurances, la construction automobile, navale, électrique, électronique et aéronautique, la sidérurgie, le pétrole, la chimie et la parachimie ont un taux compris entre 3 % et 4,9 %. À l'autre extrême, bâtiment et génie civil, commerce de gros alimentaire, services marchands aux particuliers, fonderie et travail des métaux ont des taux inférieurs à 2 %.

– *Les différences de taux d'accès selon l'âge et le sexe*

Les caractéristiques sociodémographiques des stagiaires (sexe, âge, catégorie professionnelle) et les caractéristiques structurelles des entreprises (taille, secteur d'activité économique) sont fortement corrélées à l'intensité du recours à la formation continue dans les entreprises. Bien qu'en accroissement plus rapide, le taux d'accès des femmes à la formation continue reste inférieur. La répartition des stagiaires par âge montre que les salariés les plus âgés ont moins souvent accès à la formation continue que leurs cadets. Les salariés d'au moins 45 ans représentent 24,4 % de la population de référence mais seulement 20,4 % des stagiaires. Inversement, la surreprésentation des personnes âgées de 25 à 44 ans parmi les stagiaires est tout à fait nette : les « 25-34 ans » rassemblent 36 % des stagiaires mais seulement 33 % des salariés, et les « 35-44 ans » 33 % des stagiaires pour 28 % des salariés. Cette inégalité d'accès à la formation continue selon l'âge des salariés est plus marquée pour les femmes : les plus âgées (45 ans ou davantage) représentent 38,4 % des salariées, mais seulement 27,6 % des stagiaires.

– *Les différences de taux d'accès selon la qualification*

L'accès à la formation est inégal selon les qualifications.

Si environ la moitié des techniciens et agents de maîtrise comme des cadres et des ingénieurs suit au moins un stage dans le cadre du plan ou du congé individuel de formation, le taux d'accès chute pour les catégories professionnelles moins élevées : 60 % des cadres et 14 % des ouvriers non qualifiés suivent une formation.

Les chiffres illustrent les difficultés rencontrées par les PME vis-à-vis du départ en formation de leurs salariés (perturbations de l'organisation du travail...) et le manque de moyens disponibles pour gérer et prévoir les formations qui leur sont nécessaires (peu de personnel spécialisé pour animer la politique de formation, plan de formation peu structuré notamment).

4. La validation des acquis de l'expérience (VAE)

La loi du 17 janvier 2002 sur la VAE a apporté des modifications majeures à l'ancienne VAP (validation des acquis professionnels). La VAE a connu un succès important dès sa mise en place.

Encore mal connu le dispositif séduit les salariés.

En 2003, 38 % des dossiers examinés ont obtenu une partie du diplôme, 49 % la totalité et 13 % n'ont rien obtenu. En 2005, 23 000 candidats ont obtenu un titre complet (+ 28 % par rapport à 2004). En 2007, les OPACIF ont pris en charge 7 700 congés de VAE.

Le succès de la VAE, nettement supérieur à l'ancienne VAP (validation des acquis professionnels), résulte de l'amélioration et de l'attrait du dispositif. En 2007, 55 000 candidats se sont présentés devant un jury de VAE et 30 000 ont obtenu une certification.

Pour les seniors, la VAE permet de rester compétitifs face aux diplômés des jeunes. Pour les plus jeunes, la VAE permet d'accroître l'employabilité.

De leur côté, les entreprises, comme les AGF ou Danone, et des branches, comme le BTP ou l'intérim, diffusent le dispositif. Elles ont intérêt à s'approprier la VAE pour valoriser les individus et favoriser l'adaptation aux évolutions et à la GPEC.

En 2010, environ 30 000 candidats ont obtenu une certification par la VAE. Après une forte progression entre 2003 et 2005, le nombre de candidats certifiés oscille depuis 2007 entre 29 000 et 32 000. Depuis la mise en place du dispositif en 2002, le nombre total de certifiés s'élève à près de 200 000⁷.

En 2010, près de 66 350 dossiers ont été jugés recevables par les ministères certificateurs. Le ministère de l'Éducation nationale reste le ministère certificateur le plus important en 2010. 44% des candidats diplômés par la VAE ont obtenu un diplôme de l'enseignement professionnel et technologique du ministère de l'Éducation nationale.

En 2011, 21 000 dossiers de candidats à un diplôme technologique ou professionnel de l'Éducation nationale (du CAP au BTS) ont été examinés par un jury de validation des acquis de l'expérience (VAE), soit 4% de plus qu'en 2010. Les deux diplômes les plus demandés restent le CAP Petite enfance et le diplôme d'État d'éducateur spécialisé (DEES) qui concentrent respectivement 17% et 11% des candidatures examinées, suivis par le diplôme d'État de moniteur-éducateur (5%). 65% des dossiers examinés ont abouti à la validation totale du diplôme demandé et 24% à une validation partielle.

En 2011 également, 4 019 validations ont été délivrées au titre de la validation des acquis de l'expérience (VAE) par les universités et le CNAM. Les validations octroyées (pour tout ou partie de diplôme) sont pour la plus grande partie des validations totales (2 400). Cette part, qui représentent les diplômes complets parmi l'ensemble des validations délivrées en VAE, gagne en importance (60%).

En 2011, parmi les diplômes les plus visés, le master se détache. La licence professionnelle demeure attractive. À eux deux, ils représentent plus des trois quarts des validations. Sur les grands champs disciplinaires, la demande reste prédominante pour les sciences économiques, la gestion et l'administration économique et sociale.

5. Bilan de compétences : une certaine désaffection

Après un démarrage significatif (126 000 bilans en 1993), la pratique des bilans de compétences s'est réduite (109 000 en 1995 et à peine 85 000 en 1996) et, depuis, environ 100 000 par an sont réalisés.

La durée moyenne des bilans s'est stabilisée à 18 heures environ.

Les demandeurs d'emploi représentent trois bénéficiaires de bilans de compétences sur quatre. La diminution du nombre des bilans pour cette catégorie semble surtout due, selon la DARES, à la concurrence avec les bilans d'orientation des congés de conversion, ceux de l'AFPA et de l'Éducation nationale, ou les bilans spécifiques pour les RMIstes.

Chaque année, 20 000 à 30 000 bilans ont été effectués en faveur des salariés (sur 14 millions d'actifs occupés ayant plus de cinq ans d'ancienneté professionnelle).

7. DARES Analyses, « La VAE en 2010 dans les ministères certificateurs », juin 2012, n° 037.

Les causes de cette stagnation sont multiples : détérioration de la situation de l'emploi, méfiance des salariés comme des employeurs, multitude des outils d'aide à l'orientation (bilans de positionnement, « pilotages de carrière »...). Employés et cadres recourent le plus souvent au bilan dans le cadre du plan de formation de l'entreprise, contrairement aux ouvriers qualifiés (congé individuel de formation, surtout). Le bilan débouche rarement sur une promotion (qui est d'ailleurs l'attente la moins exprimée). Le changement intervenant dans les quatre à six mois suivant le bilan est le plus souvent lié à la phase d'élaboration d'un projet professionnel mis en place à la suite du bilan (plus d'une fois sur deux) ou, encore, à la formation ou à la recherche d'emploi (plus de quatre fois sur dix). Seuls 4 % des bénéficiaires d'un bilan se déclarent insatisfaits. Les principales attentes sont d'ordre personnel (meilleure connaissance de leurs capacités), ou bien liées à l'orientation et à la reconversion.

6. L'impact des CIF

La création du CIF offrait un espace à l'initiative individuelle, permettant au salarié de choisir les chemins de son employabilité ou d'exercer son choix en faveur d'objectifs non directement professionnels.

La formule n'a connu qu'un succès limité. Deux salariés sur 1 000 en bénéficient en moyenne chaque année. En 2007, 38 000 CIF environ ont été financés, ce qui représente 68 % des demandes examinées par les organismes de financement paritaires.

Deux ans après un congé individuel de formation, 55 % des bénéficiaires disent en avoir ressenti les effets directs sur leur carrière, selon une enquête lancée par la DARES, début 1997. De fait, 46 % ont changé d'emploi, dans plus d'un cas sur deux en changeant d'entreprise. C'est alors que les effets du congé sont le plus nettement ressentis. Si l'espérance de promotion sociale et professionnelle des bénéficiaires reste parfois insatisfaite, les effets du congé individuel de formation leur apparaissent largement positifs en matière de qualification, de compétences et de développement personnel. Ainsi, près d'un tiers des bénéficiaires ont vu, durant l'année suivant leur CIF, leurs conditions de travail améliorées et dans la même proportion leur salaire augmenté. En outre, 90 % des salariés entrés en CIF en 1994 occupaient un emploi en 1997 et les deux tiers sont restés dans la même entreprise. Enfin, ils sont presque tous en CDI, mais un peu plus d'un sur trois a changé d'emploi.

7. La lente progression du DIF

Le DIF ouvre la possibilité à tous les salariés de se former 20 heures par an, cumulables sur six années. Après une lente montée en charge, il a bénéficié à un plus grand nombre de salariés en 2008 : 6 % des salariés contre 5 % en 2007 et 3 % en 2006. Le taux d'accès au DIF reste néanmoins relativement faible. Il peut être pris en charge directement par les entreprises, mais celles-ci peuvent avoir aussi recours aux financements des OPCA.

Le DIF s'inscrit lentement dans les mœurs. En 2010, les adhérents OPCA ont fait 25 711 demandes de DIF, dont plus d'un quart relève des entreprises de moins de 20 salariés. 57 % du dispositif du DIF sont utilisés dans les entreprises de moins de 50 salariés. 56 % des demandes de DIF relèvent des employés et des ouvriers. De plus, 90 % des heures de formation sont réalisés durant les horaires de travail. Enfin, 34 % des bénéficiaires du DIF ont plus de 45 ans.

8. Les perspectives de l'apprentissage et de la professionnalisation

L'apprentissage a pour objet de donner, à des jeunes de 16 à 25 ans, une formation professionnelle complète, théorique et pratique en alternance en vue de l'obtention d'une qualification professionnelle reconnue, sanctionnée par un des diplômes de l'enseignement technique. L'apprenti est titulaire d'un contrat de travail particulier d'une durée d'un à trois ans, et il perçoit une rémunération versée par son employeur.

L'entreprise et le centre de formation d'apprentis assurent la formation en alternance de l'apprenti. Les lois relatives à l'apprentissage ont eu pour objectifs :

- d'ouvrir aux apprentis l'accès à tous les niveaux de qualification ;
- d'élargir le champ des entreprises susceptibles d'être concernées ;
- de simplifier les procédures, de manière à encourager les entreprises à embaucher, et d'alléger parallèlement leurs charges ;
- de confirmer le rôle central des régions ;
- de revaloriser les rémunérations des apprentis ;
- de mettre en place un système unifié de primes.

L'évolution des effectifs d'apprentis fait ressortir une baisse de 1971-1972 (227 000) à 1974-1975 (154 000) suivie d'une reprise (228 000 en 1981-1982) et d'un nouveau déclin. Depuis 1994, une reprise s'est amorcée. En 2007, le nombre d'apprentis atteint 430 000. De nombreuses actions sont entreprises pour développer l'apprentissage. En 2009, 288 000 nouveaux contrats ont été signés⁸.

En 2008, 177 000 personnes ont bénéficié d'un contrat de professionnalisation, dont 145 000 jeunes et 32 000 adultes. En 2009, 146 000 nouveaux contrats ont été signés avec des jeunes dont 64 % pour préparer des diplômes et titres d'État⁹.

En 2010, les dépenses pour l'apprentissage ont atteint 5,83 milliards dont 2,27 milliards pour l'État, 2,08 pour les régions, et 1,12 pour les entreprises.

D. Comparaisons internationales

L'effort français de formation est-il à la hauteur des enjeux de compétitivité auxquels sont aujourd'hui confrontées les entreprises françaises ?

1. Diversité européenne

En mars 2000, le Conseil européen de Lisbonne a fixé à l'Union européenne un objectif stratégique pour la décennie à venir : « Devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde. » La notion d'« éducation et de formation tout au long de la vie » constitue un élément clé de cette stratégie.

L'intensité du recours des entreprises à la formation mesurée à partir d'une combinaison des taux d'accès et des heures de formation fait ressortir quatre groupes :

- France, Suède, Luxembourg et République tchèque sont les plus actives.
- Autriche, Allemagne, Royaume-Uni, Pays-Bas ont des taux d'accès plus faibles.
- Espagne, Portugal, Belgique ont des politiques moins actives.
- Bulgarie, Roumanie, Pologne, Grèce ont des politiques peu actives.

8. DARES, « L'apprentissage en 2009 », n° 2011-10, avril 2011.

9. DARES, « Les jeunes en contrat de professionnalisation en 2009 », n° 2011-28, 24 avril 2011.

2. Les spécificités françaises

En France, la proportion d'adultes de 25 ans et plus qui poursuivent ou reprennent des études en vue d'obtenir un diplôme, c'est-à-dire qui sont en « éducation ou formation formelle », est plus faible que partout ailleurs. Sans doute faut-il voir là l'une des raisons de la création de voies alternatives d'acquisition des diplômes telles que la validation des acquis de l'expérience (VAE). Ainsi, la France figure parmi les pays européens dont la part de jeunes de 18 ans scolarisés est la plus élevée : 80 %, contre 54 % au Royaume-Uni et 75 % en moyenne pour l'Europe des 15 en 2003. En revanche, le nombre moyen d'années d'enseignement qu'une personne peut s'attendre à recevoir au cours de sa vie est relativement plus faible que dans l'ensemble de l'Europe.

« Dans les pays scandinaves, les Pays-Bas et au Royaume-Uni la proportion d'adultes poursuivant des études est la plus élevée. Ces pays combinent deux caractéristiques. Ils comptent une part importante d'étudiants ayant un emploi, le plus souvent à temps partiel. Par ailleurs, bon nombre des adultes qui travaillent, y compris parmi les plus âgés, reprennent des études. Ainsi, la moitié des inscrits dans l'enseignement supérieur ont plus de 25 ans en Suède et au Danemark, contre 21 ans en France. Dans les pays du nord de l'Europe, l'importance des statuts mixtes, qu'il s'agisse d'étudiants travaillant ou de travailleurs étudiant, s'explique notamment par l'existence d'une offre publique de formation adaptée aux contraintes et à l'emploi du temps des actifs. En France, la configuration du système éducatif tend, en revanche, à favoriser une spécialisation des âges de la vie : la jeunesse y est consacrée aux études et l'âge adulte au travail¹⁰. »

Le CÉREQ souligne également : « Si les adultes français ne poursuivent que rarement des études, cela ne signifie pas pour autant qu'ils ne se forment pas. Sur une année, un quart des 25-64 ans ayant un emploi participent à un cours, un stage, une conférence ou un séminaire, ce que les autorités européennes désignent par le vocable de « formation non formelle ». Un taux qui place la France en position honorable puisque la moyenne est de 22 % pour l'Europe des 15. » Par ailleurs, le temps consacré à la formation non formelle durant le temps de travail est en proportion plus élevé en France que partout ailleurs en Europe. Parmi les 25-64 ans qui avaient un emploi et qui ont suivi un cours ou un stage en 2003, 87 % ont effectué leur formation durant les heures de travail.

E. Une nouvelle approche

La formation dans l'entreprise est réellement entrée dans les mœurs avec la loi de 1971. Depuis lors, les entreprises ont recherché des approches, des techniques et des méthodes de formation qui soient toujours plus efficaces.

1. L'évolution

*Après la loi de 1971 se développe un grand débat sur les objectifs de la formation. Deux conceptions s'opposent ; l'une appréhende la formation comme un moyen de développement personnel, de culture générale, d'amélioration du niveau des salariés ; l'autre en fait un moyen à la disposition de l'entreprise pour adapter ses compétences aux besoins de l'outil de production. Ce débat légua à la formation cette ambiguïté selon laquelle elle constitue soit un *avantage social*, soit un *outil pour l'entreprise*.*

10. Bref, n° 235, CÉREQ, novembre 2006.

La formation, à cette époque, a pu devenir une forme d'avantage accordé par l'entreprise sous forme de stages sans aucun rapport avec le travail ou avec les objectifs de l'entreprise. La logique « catalogue » domine.

La formation fut ensuite utilisée pour des besoins très concrets, généralement à court terme et sous forme d'action courte. L'adaptation des qualifications du personnel ainsi que l'accompagnement de grands projets tels que l'informatisation des services, l'introduction de technologies nouvelles ou l'apprentissage de nouvelles formes de comportements managériaux devinrent les occasions de programmes de formation importants.

La formation apparaissait comme le moyen d'accompagnement de quelques actions de fond. Elle était essentiellement curative.

Depuis quinze ans, la formation entre dans une troisième phase. Elle s'intègre dans les stratégies de l'entreprise ; elle permet de faire évoluer les compétences, d'affiner, par des formules de formation-action, la mise en œuvre de celles-ci. Elle devient en elle-même une activité stratégique qui procède d'une démarche de diagnostic, de choix et de mise en œuvre. On l'aborde de manière préventive et les compétences sont gérées comme tout autre type de richesse.

La logique « cahier des charges » remplace la logique « catalogue ».

2. Changement de logique

Alain Meignant constate : « L'entreprise n'a pas de problèmes de formation. Elle a des problèmes que, peut-être, la formation peut contribuer à résoudre¹¹... » Dans la logique managériale, la « formation développement » remplace les trois approches traditionnelles.

– La formation-obligation

Il s'agit dans l'esprit des responsables d'une taxe à acquitter, en se mettant en conformité avec la loi. Cette obligation étant satisfaite, la logique va consister à profiter de la situation pour distribuer quelques avantages individuels à des salariés.

– La formation-pactole

Elle consiste essentiellement à compter sur des financements externes, rendus nécessaires par l'urgence d'opérations de reconversion « à chaud ».

– La formation-sécurité

Elle est essentiellement consacrée à protéger l'entreprise des risques de déstabilisation. Elle puise sa légitimité dans une politique sociale valorisant les accords au sommet avec les partenaires sociaux et dans une pratique de gestion individuelle appuyée sur un certain nombre de règles. Cette logique est fréquente dans les entreprises peu exposées aux pressions d'un marché concurrentiel.

3. La formation-développement

Elle est intégrée dans une logique managériale d'ensemble. On la repère par l'usage de la notion d'investissement-formation, à des réflexes managériaux impliquant la dimension « compétence » dès l'amont de la conception de projets, notamment d'investissements ou de transformation des structures. Elle est finalisée par des orientations politiques claires, relayées par des schémas direc-

11. A. MEIGNANT, *Manager la formation*, Éditions Liaisons, 2010, 8^e édition.

teurs, et, parfois, une planification pluriannuelle. On la repère aussi par sa relation privilégiée avec une fonction « gestion des ressources humaines » active et dynamique.

4. L'approche compétences

Elle irrigue aujourd'hui l'approche de l'investissement formation.

Divers travaux ont permis de préciser son contenu et ses apports. La « gestion des compétences individuelles » possède à présent sa propre instrumentation (bilan de compétences, cartographie des métiers, système d'évaluation des compétences, *assessment center*) et est reconnue par tous comme une clé de la performance RH.

La « compétence collective » a également une place croissante. Elle représente l'ensemble des compétences individuelles des participants d'un groupe plus une composante propre au groupe, issue de la synergie et de la dynamique de celui-ci. La littérature sur les « groupes de projet », sur le « travail en groupe » dans les structures hiérarchiques transversales fait référence à ce concept qui est, également, étudié dans la problématique du passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel¹².

La formation est sollicitée pour renforcer les compétences individuelles et la compétence collective. Elle s'appuie sur des acteurs formés à l'approche compétences.

5. Le management de la connaissance et les communautés apprenantes

Progressivement, l'investissement formation s'inscrit dans le cadre plus large du développement du capital intellectuel de l'entreprise.

Depuis de nombreuses années, les entreprises ont développé des bases de connaissances grâce aux solutions de *knowledge management* (management de la connaissance) avec la numérisation des données et les transformations des données en information et de cette information en savoir. Le *knowledge management* repose sur la réalisation d'une cartographie des connaissances et l'application des méthodes de l'ingénierie des connaissances. L'organisation matricielle et les réseaux de connaissances transforment les relations intergroupes. Des liens sont opérés entre les réseaux électroniques et les communautés de pratiques qui deviennent des entités créatrices et apprenantes.

6. Les universités d'entreprise

Les universités d'entreprise se développent aujourd'hui. Elles sont 4 000 dans le monde et de plus en plus d'entreprises créent leur université pour former leurs collaborateurs. Accor a lancé la première université (baptisée Académie) en 1985 à Évry (Essonne) et compte, en 2012, 17 académies à travers le monde, qui accueillent chaque année 135 000 stagiaires (pour une durée moyenne de trois jours).

Les universités d'entreprise peuvent être des campus physiques ou être délocalisés dans des écoles qui organisent pour leur compte des sessions de formation. Les formes sont diverses. Safran a un campus près de Paris, la Safran Corporate University, avec des implantations à Pékin et à Dallas, qui forme 37 000 salariés chaque année. Veolia compte 21 campus dans le monde, dont six en France. EDF a regroupé son Académie des métiers aux Mureaux, près de Paris.

12. C. DEJOUX et A. DIETRICH, *Le Management des compétences*, Pearson, 2005.

II. La politique de formation

Une politique de formation se doit de répondre à un double but :

- permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution technologique et l'évolution du contexte économique ;
- permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

La politique de formation est indissociable de la politique de l'emploi et contribue conjointement à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

La politique de formation nécessite quelques arbitrages.

Une fois les orientations et les grands choix définis, il faut les transformer en décisions individuelles à travers les plans individuels de formation. La qualité des choix, collectifs et individuels, repose sur la qualité de l'analyse des besoins.

A. L'analyse des besoins de formation

Alain Meignant observe que «le besoin de formation est en réalité induit par trois sources distinctes, dont il constitue la synthèse orientée vers l'action. Ces sources sont ce qui découle des projets de l'entreprise (nouveaux produits, nouvelle organisation, gains de productivité...), ce qui découle des attentes conscientes des individus, et ce qui découle du niveau réel de ceux-ci face au manque à combler. On se situe donc simultanément dans trois registres distincts : celui de la logique de l'organisation, celui de la motivation individuelle et celui de la pédagogie».

Les entreprises utilisent des méthodes centrées sur l'une ou l'autre de ces origines.

1. Les méthodes centrées sur l'expression des attentes individuelles

Les entretiens et les questionnaires permettent l'expression des attentes individuelles.

– *Le questionnaire*

Le recours au seul questionnaire apparaît insuffisant. La qualité du questionnaire repose sur une phase préalable d'entretiens avec un échantillon du personnel. Les questionnaires comportent souvent deux parties.

– *Une première partie* permet de dégager les tendances et de définir les grandes lignes d'une politique de formation. Cette partie est anonyme. L'enquête fournit quelques précisions (âge, ancienneté, catégorie...) permettant d'affiner la politique.

– *Une seconde partie* précise les souhaits du salarié et les compétences qu'il souhaite acquérir.

L'exploitation des questionnaires permet d'élaborer une première liste de besoins, une typologie des attentes et des actions.

– *L'entretien*

Dans certaines entreprises, les services formation profitent de l'entretien annuel que chaque responsable de département ou de service a avec chacun de ses collaborateurs. Les problèmes de formation font l'objet d'un volet spécial du rapport d'entretien que les protagonistes rédigent lors de l'entrevue.

Ce volet renferme toutes les propositions et suggestions d'actions de formation. Ces rapports d'entretien sont centralisés au service de formation qui les analyse et élabore ensuite un programme de formation.

Cependant, l'appréciation du personnel pose un autre type de problème : la formation envisagée au cours de l'entretien d'appréciation peut beaucoup plus sanctionner un état de relation entre hiérarchie et subordonné que correspondre à un besoin réel.

Des entretiens consacrés spécifiquement à la formation et aux perspectives d'évolution professionnelle sont privilégiés. Pour mener à bien l'entretien de formation, le hiérarchique et le collaborateur ont à leur disposition un certain nombre d'informations :

- informations individuelles, telles que la formation initiale, les formations suivies dans le passé et en particulier au cours des trois dernières années, les postes occupés, les résultats et les évolutions programmées ;
- informations sur les orientations de la politique de formation de l'entreprise, les principales actions envisagées, les priorités dégagées et les budgets disponibles ;
- les informations sur la réglementation (CIF, VAE, DIF...);
- les informations sur la cartographie des métiers, les guides de formation par filières...

L'entretien compte généralement sept étapes :

1. le rappel par le collaborateur de son itinéraire professionnel et de ses mobilités antérieures ;
2. le rappel des formations suivies et l'évaluation de leur apport ;
3. le projet professionnel personnel qu'il envisage ;
4. le bilan de son rôle actuel dans l'équipe et de son travail ;
5. les besoins de formation ressentis ;
6. le débat entre le hiérarchique et le collaborateur sur le plan individuel de formation (PIF) sur un an et trois ans ;
7. l'adoption d'une fiche de proposition qui sera transmise au service formation.

L'entretien est un élément clé dans le recueil des données et l'analyse des besoins par le service formation. Il est complété désormais par l'entretien professionnel.

L'entretien professionnel prévu par les textes est une occasion de réaliser tous les deux ans une analyse des besoins de formation.

L'expression des besoins est très différente selon, l'âge et la qualification. Ainsi, les quinquagénaires expriment moins de besoins insatisfaits. Ils souhaitent aussi des formations plus courtes¹³.

– *Le catalogue*

On peut considérer que la diffusion d'un catalogue de stages s'apparente à celle d'un questionnaire. Le défaut principal de la démarche est que ceux qui se manifesteront ne sont pas nécessairement ceux qui en ont le plus besoin. La logique catalogue, en vigueur dans les années 1970, a disparu à la fin des années 1990.

La création du DIF a favorisé l'élaboration et la diffusion de catalogues référençant et proposant des stages que le salarié peut choisir dans le cadre de son DIF.

13. C. FOURNIER, « Former les seniors, un objectif à reformuler », CEREP, Bref n° 278, octobre 2010.

2. Les méthodes centrées sur les besoins de l'organisation

Elles reposent sur l'identification des écarts qualitatifs entre les besoins de compétences requises et les ressources humaines disponibles.

Les méthodes reposent sur l'élaboration de référentiels de compétences pour les emplois de l'organisation.

La méthode la plus répandue consiste à interroger l'encadrement sur les besoins de formation de son service à l'occasion de l'établissement du plan de formation. Les résultats sont aléatoires si l'encadrement n'y voit qu'une formalité administrative. L'encadrement n'est pas toujours bien placé pour identifier des besoins qui dépassent son champ de responsabilité à court terme. Cette approche demande à être complétée.

3. Les méthodes de diagnostic individuel

Elles reposent sur l'évaluation du potentiel et des capacités d'apprentissage.

À partir, en particulier, de tests d'aptitudes, de connaissances et, de plus en plus fréquemment, de tests de simulation, les possibilités d'acquisition par un salarié de compétences nouvelles sont évaluées.

Ces trois méthodes ne s'excluent pas.

Il faut noter que la demande exprimée par le salarié rejoint largement les choix de l'entreprise.

Le « droit » à la formation professionnelle a pour conséquence principale de rendre les travailleurs plus attentifs à la stratégie de l'entreprise et les conduit à réclamer plus d'informations sur celle-ci, et on voit souvent les mots formation et information associés dans les débats. C'est en fonction de leur perception de l'évolution de l'entreprise qui les emploie, et des opportunités qu'elle présente, que les employés cherchent à augmenter leurs connaissances. Le recensement et l'analyse des besoins servent de base à l'élaboration du plan de formation, une fois les *principaux choix* déterminés. Ces choix relèvent de la politique de formation de l'entreprise.

B. Les arbitrages

La politique de formation est l'un des volets de la politique de l'emploi dans l'entreprise. C'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes des salariés.

La politique de formation repose sur des choix et leur traduction en termes d'arbitrage.

1. Les choix

– *Les objectifs de la formation*

Donner une compétence professionnelle à ceux qui n'en ont pas ou développer celle du personnel qualifié et de la hiérarchie : réactualisation de connaissances techniques visant à maintenir le potentiel du personnel ; information du personnel sur l'entreprise, son fonctionnement, ses produits dans un but d'intégration et d'amélioration des communications ; formation culturelle plus large pour tous ou seconde chance pour ceux qui n'ont pu bénéficier longtemps de l'école ; amélioration du climat social en donnant satisfaction au plus grand nombre de demandes possible, indépendamment de toutes retombées dans l'entreprise ; insertion étroite dans le cadre d'un plan de carrière individuel ou d'une politique de restructuration industrielle.

L'entreprise peut retenir un ou plusieurs de ces objectifs. La formation remplit des fonctions imbriquées. Ces choix ont des conséquences en termes de contenu, de bénéficiaires et de modalités.

– *Le budget*

C'est là un choix important: quel est l'investissement que l'entreprise est prête à engager en matière de formation? L'entreprise est-elle prête à aller plus loin que l'obligation légale et, si oui, quel est le seuil maximal?

– *Les contenus*

La formation peut être une formation générale, destinée à élever le niveau des connaissances des bénéficiaires, ou une formation technique visant à développer leur compétence professionnelle.

– *Les bénéficiaires*

La formation peut être systématique et concerner par roulement tout le personnel (elle est alors courte). Elle peut ne concerner que quelques catégories en fonction des objectifs de l'entreprise. Les bénéficiaires peuvent être des volontaires ou au contraire des personnes désignées.

La ventilation des bénéficiaires selon les catégories professionnelles traduit le choix de l'entreprise. Si les agents les moins qualifiés sont les plus grands bénéficiaires, on retrouve l'objectif de « la seconde chance » inscrit dans la loi. Si les agents qualifiés (OP, HQ, techniciens) sont privilégiés, l'objectif apparaît davantage le développement du potentiel existant, voire la simple satisfaction des demandes exprimées (les agents les plus qualifiés sont ceux qui expriment les demandes les plus nombreuses).

– *La durée des formations*

L'entreprise peut favoriser les formations courtes n'impliquant pas une absence durable. Par exemple, une journée tous les quinze jours pendant trois mois pour les cadres, une demi-journée par semaine pendant deux mois... Elle peut retenir des formations impliquant une rupture avec la situation professionnelle (un mois à six mois à plein temps). Ces formations précéderont souvent des promotions ou des mutations.

– *Formation « intra » ou « inter » ?*

La formation « intra » regroupe des agents de la même entreprise, la formation « inter » des agents de diverses provenances. La première formule facilite l'adaptation du contenu, le renforcement des communications internes, la création d'un langage commun... La formule « inter » permet une confrontation de cultures d'entreprise différentes, des échanges fructueux. L'hétérogénéité des participants et de leur situation professionnelle peut entraîner des échecs. L'adaptation du contenu à l'entreprise doit être faite par le participant. La formule « inter » est utilisée pour l'encadrement et pour les formations techniques (comptabilité, hydraulique, sécurité) ne concernant qu'un petit nombre de personnes dans l'entreprise.

– *Formation par des moyens internes et des organismes extérieurs ?*

L'entreprise peut se doter d'un centre de formation disposant de son équipe d'intervenants ou faire appel à des organismes extérieurs.

La seconde formule apporte plus de souplesse. Elle permet de suivre les modifications du contenu du plan de formation. L'offre de formation est actuellement riche, variée, de qualité inégale certes mais en moyenne élevée.

La formule interne permet de diffuser un état d'esprit, une culture « maison », de mieux intégrer les spécificités de l'entreprise. Lorsque la formation porte sur des effectifs importants et sur des stages renouvelables, la formule peut être moins onéreuse. Elle présente des risques de rigidité.

– *Formation pendant les heures de travail ou hors des heures de travail*

Une tendance nette pour l'inclusion du temps de formation dans les heures de travail s'est développée en France dans les années 1970-2000. C'est surtout pour la préparation d'un diplôme que les salariés acceptent d'empiéter sur leur temps libre et de « sacrifier » des journées de congé.

Cependant, la notion de co-investissement (loi de 1991) et la réduction de la durée du travail apparaissent favorables à un développement des formations hors temps de travail. Lors de l'adoption de la loi de 1971, la durée du travail dépassait souvent 46 heures par semaine. À 35 heures, le salarié dispose de plages de liberté plus grandes et donc de plus de possibilités de se former.

– *Formules pédagogiques*

Les techniques d'animation et les outils sont variés, et peu de responsables de formation ont une vue d'ensemble de la panoplie pédagogique. Or le choix de la méthode a souvent un rôle décisif dans le résultat de la formation.

– *L'importance du recours à l'e-learning*

L'amélioration régulière de la qualité de l'offre des modules de formation conduit à accroître la part de l'e-learning dans les plans de formation.

Les NTIC favorisent le renouvellement des demandes et des méthodes pédagogiques.

Exemple : Axa Courtage

Dans le cadre d'un programme baptisé Compétences 2001, Axa Courtage profite de son intranet pour évaluer les compétences de ses collaborateurs.

Sur près de 240 postes de travail connectés à l'intranet, les salariés désireux de progresser professionnellement ont l'occasion de consulter des informations détaillées sur onze métiers. Chaque métier est décrit selon sept domaines de compétences (techniques métier, techniques connexes au métier, réglementation, communication, bureautique, méthodes de travail, marché) se hiérarchisant en cinq niveaux.

Après avoir identifié le métier qui l'intéresse, le salarié est invité à se livrer à un questionnaire d'autopositionnement afin de mesurer son niveau.

Au total, 2 000 questions sont proposées, soit 50 heures d'autopositionnement ! Les managers n'ont pas accès aux résultats individuels des tests. En revanche, 25 opérationnels ont été identifiés pour aider les salariés à interpréter les résultats et fixer ainsi un parcours de formation. Ils sont également chargés d'assurer l'accompagnement des stagiaires.

Commentaire du DRH d'Axa Courtage, Hubert Strauss : « Notre problématique formation a été la principale raison de la mise en œuvre de notre intranet. D'ailleurs, nous désirons, à terme, que près de 80 % des formations internes soient dispensés par notre intranet. »

2. Les arbitrages

Une fois le budget global consacré à la formation déterminé et les différentes actions nécessaires pour répondre aux besoins chiffrés, il est fréquent qu'un écart apparaisse dans le sens du déficit de moyens.

Dans un premier temps, l'entreprise examine les possibilités d'élargissement des moyens dans deux directions : la recherche de financements externes (par exemple en favorisant le passage en CIF d'une formation longue demandée par un salarié) et le co-investissement (par exemple en faisant suivre tout ou partie d'une formation en dehors du temps de travail).

L'entreprise étudie également les alternatives à la « formation-stage » et la possibilité de dispositifs moins coûteux notamment grâce à l'e-learning.

Cependant, des arbitrages demeurent nécessaires. L'entreprise choisit alors de privilégier :

- les formations à l'initiative du salarié ou celles à l'initiative de la hiérarchie. La tendance actuelle est à limiter les actions, notamment courtes, à l'initiative du salarié ;
- les formations générales ou les formations techniques. La tendance actuelle est à privilégier les formations les plus directement opérationnelles ;
- les formations à court terme ou à moyen terme, c'est-à-dire celles qui amélioreront l'efficacité immédiate ou qui permettront de suivre l'évolution des qualifications. Les entreprises s'efforcent de maintenir l'équilibre entre court terme et anticipation.

« Priorité aux ressources internes » est une orientation fréquemment retenue. Elle conduit à privilégier les formations qualifiantes permettant de pourvoir aux nouveaux emplois par mobilité interne.

C. Le plan de formation

La mise au point du plan de formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de formation en termes d'actions de formation. Au-delà de l'obligation légale (plan annuel), il est souhaitable que ce plan concerne une période plus longue (trois à cinq ans). Se limiter à une tranche d'un an renvoie à un pilotage à très courte vue et constitue un frein à une action à long terme dans l'entreprise.

Le plan de formation organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus. C'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis. Il comporte :

- les objectifs ;
- les priorités ;
- le contenu ;
- la pédagogie ;
- la durée, le calendrier ;
- le budget ;
- les catégories de bénéficiaires ;
- la manière dont ces actions seront évaluées.

Une attention particulière doit être portée à la définition des objectifs. Le plan de formation s'inscrit dans un processus d'évolution de l'organisation du travail. L'abandon d'organisations du travail de type classique inspirées du taylorisme, pour cause de performance insuffisante,

implique l'enrichissement du contenu du travail, le développement de l'autonomie et la responsabilité des opérations. La formation devient l'instrument privilégié du développement des compétences.

Il existe aujourd'hui des progiciels d'aide à l'élaboration du plan de formation particulièrement utiles pour une approche systémique de la formation.

Quelques aspects de la démarche peuvent être approfondis.

1. Le cahier des charges

La qualité de la formation repose sur la pertinence du cahier des charges, en particulier en cas d'appel d'offres et de recours à un organisme extérieur.

On retrouve toujours les mêmes points clés dans les « bons » cahiers des charges des entreprises. La liste suivante n'est ni exhaustive ni obligatoire, mais elle constitue un minimum¹⁴.

- La présentation de l'entreprise : activité, taille, structure, organisation, chiffres significatifs.
- Les explications du contexte du problème posé.
- Le problème et l'objectif.
- Les caractéristiques de la population visée (services, métiers et fonctions, âges, ancienneté, sexe...).
- Le passé formation de la population (actions précédentes, évaluations).
- Les modalités de sélection de la population (volontariat ou obligation).
- Les attentes des stagiaires et de l'entreprise (compétences et savoir-faire attendus, niveaux de départ et niveaux à atteindre).
- La nature de la contribution du prestataire attendue par l'entreprise (conseil, opérateur, pilote).
- Un canevas de réponse formaté (pour pouvoir comparer plus facilement avec les réponses des autres organismes de formation).
- Le délai de réponse.
- Les informations sur le prestataire (statut, références...).
- Le nom et l'expérience des formateurs proposés.
- Les contraintes à respecter (délai, durée, coût, lieu...).
- Le budget disponible.
- Le contact entreprise de l'organisme de formation.

2. Le rôle du responsable hiérarchique

Le responsable hiérarchique doit considérer la formation comme faisant partie de ses responsabilités. C'est à lui de vérifier que ses subordonnés ont les capacités et les connaissances suffisantes. Il analyse les besoins en formation au fur et à mesure que ceux-ci se font sentir, en particulier lorsque l'organisation est confrontée à des changements technologiques. Le responsable hiérarchique est conscient que la formation est un besoin, d'une part, pour l'organisation afin de faire face à la concurrence et, d'autre part, pour le salarié soucieux de développement. Le responsable hiérarchique doit identifier le besoin réel de formation.

14. H.C. LAFITTE, *Le Plan de formation*, Les Éditions d'Organisation, 2006.

Une fois que le responsable a identifié les besoins de formation, il doit s'assurer que le subordonné concerné a les capacités et les préalables nécessaires à l'acquisition de nouvelles compétences. Il peut comparer le référentiel de compétences de l'emploi aux compétences que le subordonné possède actuellement et définir celles qui peuvent être développées au moyen de la formation.

Lorsque sont déterminées les compétences que le subordonné doit acquérir, le responsable doit rechercher les meilleures modalités d'acquisition.

3. Le plan individuel de développement des compétences

Dans un souci de faire du plan de formation un outil performant du développement des compétences des salariés, il est apparu important de favoriser l'élaboration de plans individuels de développement des compétences.

À titre d'exemple, la procédure mise en place pour les cadres de la fonction RH de France Télécom apparaît particulièrement intéressante.

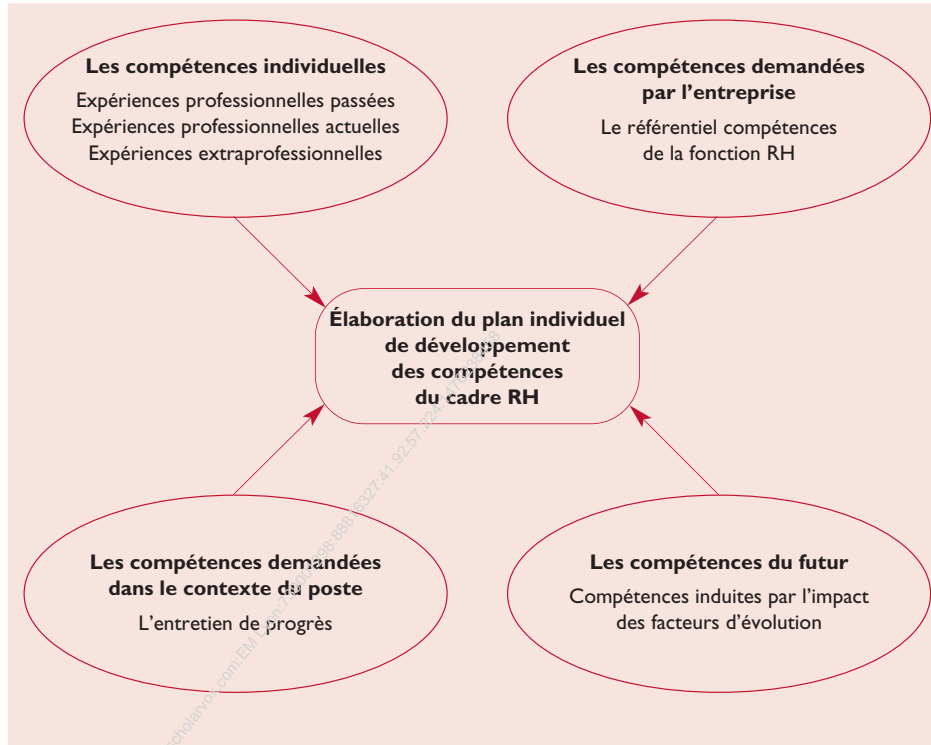
Exemple

Toute la finalité du plan individuel est de définir le niveau de maîtrise du cadre RH. Il s'agit de détecter d'une part les savoirs techniques indispensables, d'autre part les « compétences cognitives » qui relèvent à la fois du comportemental, des « démarches intellectuelles » et du potentiel de la personne.

On comprend mieux dès lors l'articulation du plan individuel de développement des compétences en quatre étapes :

Étapes	Objectifs
1 Réflexion individuelle	Faire le point sur ses acquis professionnels. Détecter les « démarches intellectuelles » et les habitudes de travail mises en oeuvre pour assurer les activités ressources humaines clés : animation, conseil, pilotage, contrôle, négociation, prévision.
2 Réflexion collective	Réfléchir sur les évolutions ayant un impact sur la fonction Ressources humaines et sur les compétences.
3 Réflexion individuelle	Approfondir la notion de compétences et identifier ses attentes.
4 Construction du plan individuel	Trouver les voies de développement de compétences et les faire valider par la hiérarchie.

La construction du plan individuel de développement des compétences prend en compte quatre points de référence en matière de compétences :



III. Mise en œuvre de la formation

La politique de formation élaborée, l'entreprise doit gérer les actions programmées, les suivre et les évaluer. Le responsable formation joue un rôle important.

A. La gestion de la formation

L'organisation de l'information des managers et des salariés constitue un premier volet de la gestion de la formation.

La gestion des effectifs en formation et la comptabilisation des dépenses engagées représentent le second volet.

1. L'information du service formation

Le service formation doit disposer en permanence d'informations sur :

- les salariés formés et à former ;
- les attentes du personnel ;
- les besoins des services ;
- les résultats des actions ;

- les moyens de formation internes et externes ;
- la réglementation.

2. L'information des salariés sur la formation

L'information sur la formation dans l'entreprise et sur les possibilités de congé formation doit favoriser la mise en œuvre d'une politique adaptée.

Cette information doit être donnée dès l'accueil, voire lors du recrutement. Les brochures d'accueil comportent généralement une présentation de la politique de formation de l'entreprise et des possibilités offertes. L'intranet apporte aujourd'hui un grand nombre d'informations à chaque salarié.

3. La gestion des effectifs en formation

La planification et le suivi des envois en formation impliquent une coordination étroite avec les services et le respect de diverses procédures.

La coordination avec les services auxquels appartiennent les stagiaires doit permettre d'intégrer les contraintes de l'activité. Dans chaque service, l'activité connaît des temps forts où le retrait d'un ou de plusieurs éléments est difficile. L'activité de formation doit respecter les variations d'activité.

Le respect de procédures doit favoriser :

- l'information préalable des intéressés et de la hiérarchie et donc les dispositions nécessaires ;
- le suivi des réalisations et la préparation des documents récapitulatifs périodiques.

4. La comptabilisation des dépenses de formation

La préparation des états annuels nécessite une comptabilisation des dépenses de formation déductibles de l'obligation financière de l'employeur.

Certaines entreprises suivent l'ensemble des engagements financiers de formation, que les dépenses soient ou non déductibles ou reprises sur l'état annuel.

L'importance des budgets de formation conduit à développer la gestion de la formation avec un progiciel. Les progiciels de gestion de la formation ont deux fonctions : d'une part, la *gestion administrative* et, d'autre part, la *gestion prévisionnelle de la formation*. Le côté administratif comprend également :

- la gestion et le suivi des actions de formation (constitution d'un dossier « formation » pour chaque salarié) ;
- le calcul du budget formation ;
- le suivi des dépenses ;
- la constitution d'une banque de données des organismes de formation ;
- la production de statistiques (éléments nécessaires pour le bilan de formation, la déclaration annuelle n° 2 483, le bilan social...).

Quant à la gestion prévisionnelle, elle se traduit par la détermination du plan et des programmes prévisionnels de formation (évaluation qualitative des stages, établissement du calendrier et des coûts prévisionnels...).

Un progiciel de gestion de la formation doit permettre :

- de *simuler et rationaliser les choix*. Quel stage correspond le mieux à une demande formulée par un salarié ou par sa hiérarchie ? Comment cette formation s'intègre-t-elle dans la carrière de ce salarié ? Quel organisme pourra réaliser cette formation ?

– de vérifier leur cohérence avec les objectifs de l'entreprise. Quels types de formations mettre en œuvre pour adapter les compétences du personnel aux évolutions des activités de l'entreprise? Quels types de formations sont le plus suivis dans l'entreprise? Par quelles catégories de personnels? Quels sont les organismes qui assurent ces formations? Quelles formations sont réalisées en interne?

– d'avoir une gestion rigoureuse. Quelle est la part du budget déjà utilisée? Quel budget sera disponible l'année prochaine?

– d'alléger les tâches administratives. Combien de formations ont été réalisées pour chacun des types administratifs (prévention, adaptation...)? Combien de congés individuels de formation ont été demandés les années passées, l'année dernière?

– de gérer de manière dynamique. Quelles étaient, les années passées, les demandes de formation formulées et les stages réalisés? Quelles formations seront à réaliser prioritairement dans les années à venir?

Un progiciel permet de disposer en permanence d'un tableau de bord.

B. Le tableau de bord de la formation

La présentation du tableau de bord doit faciliter son utilisation permanente. Comme c'est un outil de gestion, les données du tableau de bord doivent être fournies très rapidement. La périodicité doit correspondre aux besoins et aux caractéristiques de chaque entreprise.

Il faut peu d'indicateurs, mais des indicateurs significatifs. Le tableau de bord doit être la synthèse des informations essentielles à la prise de décision dans le court terme et être relayé par d'autres sources d'information pour l'étude plus approfondie des problèmes particuliers ou de décisions entraînant des conséquences à moyen terme.

Il n'y a pas de ratios obligatoires, pas de tableau de bord type, il n'y a que des tableaux de bord particuliers à chaque organisme, à chaque entreprise, dont le caractère est éminemment évolutif.

1. Les indicateurs traditionnels

Quelques ratios mesurent l'effort de formation.

– *L'espérance de formation individuelle*

$$\frac{\text{Nombre d'heures de stages}}{\text{Effectif moyen de l'année}}$$

– *Le budget formation par salarié*

$$\frac{\text{Montant consacré à la formation}}{\text{Effectif moyen de l'année}}$$

– *Le taux d'accès à la formation*

$$\frac{\text{Nombre de stagiaires}}{\text{Effectif moyen}}$$

– *La durée moyenne des stages*

$$\frac{\text{Nombre d'heures de stages}}{\text{Nombre de stagiaires}}$$

– *Le co-investissement*

L'importance de l'investissement formation peut nécessiter un partage de l'effort entre l'employeur et le salarié. Le salarié suit une partie de la formation sur son temps libre.

Le ratio
$$\frac{\text{Nombre d'heures non rémunérées}}{\text{Nombre total d'heures de stages}}$$

reflète le partage réalisé. Lorsqu'un niveau élève complète un effort financier important de l'entreprise, il traduit une grande sensibilisation des salariés à l'apport de la formation.

– *Les congés formation*

Le ratio
$$\frac{\text{Nombre de congés formation rémunérés} \times 10^3}{\text{Effectif permanent}}$$

mesure l'importance du recours à cette formule.

La comparaison d'une année sur l'autre permet de suivre l'évolution des demandes des salariés.

– *L'apprentissage et la professionnalisation*

Un ratio
$$\frac{\text{Nombre de contrats conclus} \times 10^3}{\text{Effectif moyen}}$$

de 40 (1 apprenti pour 25 salariés) est proche de la moyenne nationale pour l'apprentissage. Un ratio de 20 pour la professionnalisation est également moyen.

– *Le DIF*

Les ratios
$$\frac{\text{Nombre de salariés bénéficiaires d'un DIF}}{\text{Effectif moyen}}$$

et
$$\frac{\text{Nombre d'heures de DIF utilisées}}{\text{Nombre d'heures disponibles}}$$

sont importants.

Ces différents ratios peuvent être calculés à partir des informations du chapitre V du bilan social de l'entreprise. Ils peuvent être suivis dans le temps et comparés aux divers référentiels.

2. Les indicateurs de suivi de l'égalité des chances

L'objectif d'offrir à chaque salarié une réelle égalité des chances de progresser dans sa vie professionnelle conduit à suivre certains indicateurs avec attention.

Certains indicateurs précédents doivent être suivis pour différentes populations et le SIRH doit pouvoir fournir de façon détaillée les données relatives à la formation. Ainsi l'espérance de formation individuelle, le taux d'accès à la formation, la durée moyenne des stages sont à suivre selon le critère de l'âge (en vérifiant que les seniors ne soient pas exclus), du genre (en contrôlant que les femmes bénéficient des mêmes niveaux de formation que les hommes), des qualifications (veiller à

ce que les plus qualifiés ne soient pas les plus avantagés) et enfin du handicap (les salariés en situation de handicap bénéficient-ils des mêmes possibilités?).

D'autres populations peuvent également être suivies dans la limite des informations disponibles.

C. Le coût de la formation

Le coût moyen par stagiaire a augmenté nettement plus vite que l'indice des prix sur une longue période. Cette augmentation est difficile à interpréter, en particulier parce que le coût moyen amalgame le coût du stage proprement dit et la charge que représente la rémunération du stagiaire. La progression des salaires, d'une part, et la répartition des stagiaires entre catégories, d'autre part, influent sur le coût moyen.

Pour réduire le coût de la rémunération des stagiaires, les entreprises ont développé le co-investissement. Avant même la loi de 1991, les entreprises ont proposé des formations en co-investissement.

Pour réduire le coût des stages, les entreprises ont parfois créé le poste d'« acheteur de formation » et développé des démarches d'achat spécifiques.

1. Le coût de la formation externe

Il se compose :

- du montant des facturations des actions de formation effectuées par les organismes externes ;
- des frais de transport et d'hébergement des stagiaires ;
- des rémunérations versées aux stagiaires, de tout ou partie de celles des gestionnaires de la formation, des charges sociales afférentes à ces personnels ;
- des versements à des organismes agréés.

2. Le coût de la formation interne

Il comporte des dépenses de fonctionnement et d'équipement.

• **Les dépenses de fonctionnement** comprennent :

- les rémunérations et les charges sociales des formateurs, qu'ils soient animateurs externes ou employés de l'entreprise ;
- les rémunérations et les charges sociales des stagiaires ; les rémunérations à prendre en compte sont celles dont le paiement est effectivement maintenu aux stagiaires pendant les périodes de stage.

Elles englobent les salaires bruts déclarés à l'administration fiscale et les charges sur salaires.

• **Les dépenses d'équipement** se décomposent en dépenses de matériel et de locaux.

Pour être admises au titre de la participation obligatoire, les dépenses d'équipement en matériel doivent concerner des acquisitions affectées exclusivement à la formation. Les dépenses d'équipement en locaux supposent également une utilisation exclusive de ces derniers à la formation.

Crozet et Martory font deux remarques pertinentes sur ces calculs¹⁵.

- Il est possible que le coût que représente la privation d'un stagiaire ou d'un responsable formateur soit supérieur à celui de son seul salaire ; des services peuvent en effet être momenta-

15. D. CROZET, B. MARTORY, *op. cit.*, p. 92.

nément perturbés par l'absence d'une partie de leur personnel : baisse de la production, erreurs, perte de clientèle. Il semble alors souhaitable d'intégrer un coût d'opportunité qui, ajouté aux montants des salaires des stagiaires, permettrait d'apprécier avec plus de justesse le coût économique de la privation de quelques salariés. Il apparaît toutefois que le coût ne saurait, dans l'état actuel de la législation, être intégré au calcul de la contribution légale de l'entreprise.

– On ne doit pas oublier qu'en tout état de cause chaque firme doit consacrer, en France, une part de la masse salariale à la formation. On peut donc considérer que la charge effective pour l'entreprise est la partie qui excède le montant du versement obligatoire. La rentabilité des actions peut donc être calculée par rapport à la dépense globale (rentabilité économique), mais aussi par rapport à la part librement engagée par l'entreprise (rentabilité fiscale).

3. Accroître l'efficience

Les principaux gains possibles dans un acte d'achat de formation se situent dans la zone « expression des besoins » : de quoi a besoin l'entreprise ? Le sait-elle ? Les objectifs pédagogiques de la formation sont-ils construits sans analyse des objectifs fonctionnels du poste ?

La seule véritable source d'économies se situe dans le cercle vertueux de l'expression du besoin et dans la mise en place de filières de formation. L'expression du besoin nécessite évidemment de savoir de quoi est composé le métier ou le poste que l'on veut faire bénéficier d'une formation. Les référentiels métiers sont donc essentiels.

Des besoins précis et des cahiers des charges clairs déboucheront sur un investissement formation rentable.

D. L'évaluation de la formation

Les pratiques dominantes de l'évaluation de la formation sont, en dehors de celles qui débouchent sur un examen professionnel nécessitant une validation des connaissances acquises, caractérisées par une seule estimation du niveau de satisfaction des stagiaires. Celui-ci est largement lié à des facteurs d'ambiance du stage, tels que l'environnement, la personnalité du formateur..., ce qui est à l'évidence un moyen insuffisant.

La double question de savoir si le stagiaire a bien transféré les connaissances acquises dans sa situation de travail et si les résultats obtenus sont économiquement dans un rapport favorable avec les dépenses consenties reste souvent sans réponse.

On peut distinguer trois niveaux d'évaluation : celui de l'acquisition effective, pendant le stage, de connaissances et de savoir-faire nouveaux, celui du transfert de ces apprentissages dans la pratique professionnelle et celui de l'évaluation des effets de ce transfert sur les performances de l'entreprise.

L'évaluation ne peut se faire qu'en fonction des objectifs assignés à l'action. Ces objectifs sont à court, à moyen et à long terme.

1. Évaluation à court terme

Il faut observer l'acquisition effective de connaissances.

L'évaluation consistera ici à observer l'acquisition effective de connaissances, savoir-faire ou comportements à partir d'objectifs définis de façon opératoire (à la fin de la formation, le stagiaire

doit être capable de...), les capacités étant formulées en termes de comportements observables et mesurables.

Plusieurs niveaux de maîtrise de la capacité (par exemple : pas capable/capable avec de l'aide/capable de façon autonome/capable) sont définis. Le taux de réussite est obtenu en affectant des valeurs chiffrées à chaque niveau d'objectif.

Il faut également vérifier que le niveau de performance atteint se transfère effectivement sur les comportements au travail. On peut effectuer une évaluation différée, trois à six mois après la formation, après avoir fixé de façon précise les critères d'observation.

Les résultats sont formulés ainsi :

$$\frac{\text{Nombre de stagiaires manifestant effectivement les comportements attendus}}{\text{Nombre de stagiaires concernés}}$$

Si l'action fait l'objet d'un calcul prévisionnel de rentabilité, on vérifie l'atteinte du résultat en comparant la rentabilité constatée. Par exemple, si l'on a entrepris une formation des vendeurs pour accroître le chiffre d'affaires, on comparera prévisions et résultats effectifs.

On pourra aussi mettre en rapport coût de la formation et gain constaté.

On réalise un audit d'efficacité (les objectifs ont-ils été atteints ?) et un audit d'efficience (ont-ils été atteints au moindre coût ?).

2. Évaluation des actions à moyen terme

L'effet attendu de la formation s'inscrit dans la réussite de projets d'investissements et de changements organisationnels. La formation doit éviter des risques (non-maîtrise des délais, des coûts, des objectifs de productivité).

La formation est une mesure de prévention. Elle contribue à réduire les risques. La formation a également des objectifs d'augmentation des compétences. En termes de résultats, l'observation de l'acquisition des comportements adaptés lors de phases clés du projet répond à la question suivante : l'entreprise dispose-t-elle à temps, en effectifs suffisants, des équipes compétentes et motivées pour faire tourner les nouvelles installations au niveau de performances et de qualité voulu ?

Un audit d'efficacité et d'efficience est également souhaitable pour :

- les formations promotionnelles tant au niveau qualitatif que quantitatif. L'analyse des échecs éventuels (promotion suivie d'une mutation ou d'un départ), l'évolution des indicateurs sociaux (absentéisme...) et économiques (productivité...) à la suite de la promotion après formation d'un nouveau responsable sont des points importants à suivre.

Alain Meignant insiste sur les éléments suivants : « La vérification des compétences acquises lors de l'accession à un nouveau poste, le constat d'une mise en œuvre effective de ces compétences, la pertinence des objectifs et du contenu de la formation par rapport au poste, la pertinence des choix de la politique sociale par rapport aux besoins d'effectifs dans les postes considérés, la performance du système de formation dans sa capacité à fournir au moment opportun les agents formés au niveau requis, la cohérence entre le dispositif de formation et les autres dispositifs associés ou alternatifs (mobilité, recrutement)... » ;

- les formations extraprofessionnelles ;
- les formations aux nouveaux métiers.

L'évaluation de la formation est, à moyen terme, indissociable de l'évaluation de la gestion prévisionnelle de l'emploi.

3. Évaluation à long terme

La formation étant reconnue comme variable stratégique, l'évaluation de sa portée à long terme est nécessaire. L'évaluation porte sur :

- la cohérence stratégie de formation/stratégie de l'entreprise ;
- la diffusion du système de valeurs du projet d'entreprise (l'impact de la formation sur la diffusion d'une culture s'apprécie dans le long terme) ;
- la prévention des inadaptations, en particulier pour éviter de marginaliser certaines populations de l'entreprise du fait des évolutions technologiques ;
- l'attention portée aux catégories sensibles, qu'il s'agisse des populations non qualifiées ou de l'encadrement « maison » non diplômé.

À long terme, l'auditeur doit répondre à la question suivante : « La politique de formation permet-elle d'éviter tout gaspillage de la ressource humaine ? »

La non-formation d'un salarié dont le potentiel aurait permis, à un coût acceptable, d'améliorer la compétence en fonction des besoins de l'entreprise peut être considérée comme un gaspillage. L'évaluation est complétée par une analyse des causes.

4. Les causes de sous-efficacité

Une enquête a été menée par Scott Parry, de l'université de Princeton (New Jersey), sur le rôle de la hiérarchie face à la formation dans les entreprises américaines. L'auteur s'interroge : pourquoi les retours d'une action de formation dans les attitudes et les comportements sont-ils aussi faibles ? Il met en avant sept causes et les classe de la manière suivante :

- manque de cohérence entre la volonté de changement exprimée par l'entreprise lors de l'action de formation et les conditions de mise en application offertes aux participants : 32 ;
- difficulté « classique » de changement chez les participants : 25 ;
- absence ou défauts graves d'exemplarité de la part de la hiérarchie : 24 ;
- contenu du *training* non conforme aux besoins exprimés : 7 ;
- trop de généralisations qui rendent la cible floue : 5 ;
- mauvaise évaluation des besoins de l'entreprise : 4 ;
- contenu pas assez élaboré et actuel : 3.

La première et la troisième cause se recoupent largement. Dans les deux cas, les insuffisances de la hiérarchie sont directement incriminées.

Diverses recherches menées en France sur l'efficacité des actions de formation font ressortir les mêmes difficultés.

5. La qualité en formation : les normes

Les démarches qualité apparaissent dans les années 1980 dans le secteur de la formation continue. Les normes appliquées à la formation continue sont des normes Afnor et la norme ISO 9001.

– *Les normes Afnor de la formation continue*

Elles permettent de faciliter la relation client-fournisseur en mettant à leur disposition un langage commun. Elles permettent une plus grande lisibilité de l'offre et une meilleure expression des besoins.

NF X 50-750 : « Formation professionnelle – Terminologie ».

Ce document et son fascicule FD X 50-751 définissent les termes les plus usuels dans le domaine de la formation.

NF X 50-755 : « Demande de formation – Méthode d'élaboration de projets de formation ».

Ce document définit l'étape d'analyse des besoins, qui précède l'élaboration d'un cahier des charges de la demande de formation.

NF X 50-756 : « Formation professionnelle – Demande de formation – Cahier des charges de la demande ».

Cette norme permet de clarifier la demande émanant d'une entreprise qui s'adresse à un prestataire de formation.

NF X 50-760 : « Formation professionnelle – Organismes de formation – Informations relatives à l'offre ».

La norme précise les critères facilitant l'expression d'une offre de formation à travers la plaquette de présentation de l'organisme, son catalogue et sa réponse à une demande de formation.

NF X 50-761 : « Formation professionnelle – Organismes de formation – Service et prestation de service : spécification ».

La norme définit les caractéristiques du service fourni par l'organisme de formation et les moyens nécessaires à la réalisation de ce service.

– La norme ISO 9001

Les normes ISO définissent un système d'assurance de la qualité. Elles ne s'attachent pas à la qualité du résultat, c'est-à-dire du produit. Cependant, le système garantit au client que l'entreprise a écrit ce qu'elle fait, et qu'elle fera rigoureusement ce qu'elle a écrit.

La norme ISO 9001 peut s'appliquer au domaine de la formation professionnelle, parce qu'elle prend en compte l'ensemble du processus de formation, depuis la conception jusqu'à l'évaluation.

E. Le responsable de la formation

"4>L'APEC définit ainsi le rôle du responsable de la formation : il est responsable de l'application de la politique de formation pour tout ou partie des catégories de personnel de l'entreprise.

Il est chargé de :

- l'élaboration, la mise au point et le contrôle d'application du plan de formation :
 - budget
 - préparation
 - mise en œuvre
 } à soumettre à la direction des ressources humaines ;
- l'animation et la coordination de l'action des membres de l'équipe du service de formation ;
- la liaison avec l'ensemble des responsables de services utilisateurs de la formation.

L'APEC identifie dans ce service un nombre important de spécialistes, parmi lesquels trois grands types courants.

1. Les gestionnaires

Ils ont les responsabilités suivantes :

- budget de formation et contrôle du suivi ;
- planning des cours et des stages ;

- planning d'utilisation des salles et des matériels ;
- contrôle des inscriptions, des examens et des résultats ;
- sélection et contrôle des sous-traitants éventuels.

Ils peuvent participer à l'élaboration des programmes et peuvent assurer des liaisons intérieures ou extérieures avec certains services officiels.

2. Les animateurs ou formateurs

Ils ont les responsabilités suivantes :

- élaboration des programmes et de la progression pédagogique en liaison avec les chefs de service ou les responsables de la formation ;
- suivi de la progression pédagogique et du déroulement pratique des séances de formation ;
- participation à certaines interventions d'enseignement, synthèses ou évaluations ;
- suivi des réalisations dont ils sont animateurs ;
- participation à la mise au point des outils pédagogiques nécessaires : exercices, travaux pratiques, études de cas...

3. Les spécialistes des moyens pédagogiques

Ils ont les responsabilités suivantes (en liaison avec les autres catégories définies ci-dessus) :

- élaboration, mises à jour, suivi des médias de formation ;
- mise au point des outils pédagogiques (voir ci-dessus) ;
- formation des formateurs.

4. L'adaptation formation-stratégie

« Le responsable formation est désormais au service des managers, porteur de la stratégie de l'entreprise » estime le président du GARF¹⁶ (Groupement des acteurs et des responsables de formations).

Une enquête fait ressortir les principaux rôles du responsable de formation.

Tableau 15.2. Le rôle central du responsable de formation

	RF a l'initiative	RF est associé	RF ne participe pas
Stratégie RH et compétences	32 %	59 %	10 %
Référentiel de compétences	36 %	47 %	17 %
Connaissance du contexte	33 %	56 %	11 %
Pilotage individualisé	39 %	57 %	4 %
Suivi et validation	53 %	37 %	10 %
Gestion de la formation	48 %	49 %	3 %

Source : GARF, 2003.

La direction de la formation évolue pour répondre aux nouvelles attentes.

16. Interview de B. Ladsous, président du GARF, in *La Tribune*, 26 juin 2003.

5. Les réseaux du responsable de formation

Alain Meignant constate que le responsable de formation, comme beaucoup de fonctionnels, doit de plus en plus travailler « en réseau », établir avec ses partenaires des relations « fournisseur-client », déterminant le chaînage entre les acteurs.

Il distingue *trois niveaux de « réseau »*.

Le *niveau le plus élémentaire* comprend le responsable de formation d'établissement, l'encadrement direct et intermédiaire et les salariés. Ce réseau est en contact avec des fonctionnels et avec la commission formation. Il est en mesure de traiter les problèmes de perfectionnement individuel des salariés dépendant de l'encadrement concerné, et de monter des opérations spécifiques pour résoudre un problème lié à une équipe de travail : amélioration de la productivité ou de la qualité, intégration d'un nouveau matériel, prévention d'accidents, modification de la répartition des tâches.

Le *deuxième niveau* est constitué du responsable de formation, du responsable de la gestion des ressources humaines, des cadres opérationnels et fonctionnels importants, et de la direction de l'unité. Appuyé sur le réseau précédent, il s'en distingue par les problèmes traités. Ce sont des problèmes de moyen terme : évolution des métiers, reconversions, politique promotionnelle, accompagnement formation des investissements et des plans opérationnels à moyen terme de l'établissement. Ces problèmes nécessitent une analyse d'ensemble, impliquant plusieurs fonctions. Les solutions supposent une action conjointe du service formation avec d'autres.

Il définit un *troisième niveau*, dit d'« *innovation stratégique* », qui s'appuie donc sur un chaînage comportant la fonction Formation et la direction des ressources humaines du siège, la direction générale et les principaux cadres supérieurs.

Ces trois réseaux sont complémentaires. Aujourd'hui, les postes de formation exclusive perdent du terrain au profit de fonctions mixtes. Le responsable de formation laisse place à un responsable emploi/formation.

On constate dans d'autres pays des évolutions comparables. Aux États-Unis, certains services de formation d'établissements se débaptisent pour se nommer « services d'ingénierie de la performance », marquant leur finalité industrielle et économique et le primat de leur rôle de conception et d'assistance sur leur rôle de gestion administrative.

IV. Les perspectives des NTIC au service de la formation et du développement des compétences

A. Les développements de l'e-learning

L'e-learning est un ensemble de technologies qui permettent d'apprendre à l'aide de médias électroniques (CD-Rom, internet, intranet, extranet, TV interactive). Via les réseaux, l'accès aux ressources est augmenté ainsi que les possibilités de collaboration et d'interactivité. Ainsi, chez France Télécom, récompensé en 2000 par l'Intranet d'Or, un ensemble de modules de formation

en ligne permet au salarié d'acquérir des connaissances actualisées sur les produits et services de France Télécom. Très souple d'utilisation, il permet un parcours formatif individualisé.

La promotion de l'e-learning remet en cause l'ingénierie et la mise en œuvre de la formation traditionnelle. L'apprenant a un rôle nouveau et est davantage responsabilisé dans sa formation. La hiérarchie joue un rôle accru de prescripteur, avec une offre plus souple, plus riche et mieux adaptée, de suivi et d'évaluation.

La création d'un DIF (droit individuel à la formation) favorise le développement de l'e-learning. Ainsi, Renault, pionnière en matière de DIF, a mis dès avril 2004 à la disposition de 25 000 agents une large bibliothèque de modules de formation en ligne accessibles dans le cadre d'accords individuels de mise en œuvre du DIF. Alliant souplesse et individualisation l'e-learning apparaît comme bien adapté aux initiatives individuelles de développement des compétences.

Le « blended-learning », qui combine e-learning et présentiel, permet de réduire les absences du temps de travail tout en conservant les avantages du travail en groupe et des échanges directs. L'e-learning permet d'acquérir les fondamentaux en amont. Le M-learning, apprentissage sur tablette, offre également de nouvelles perspectives.

B. Les jeux sérieux (*serious games*)

Le jeu sérieux (*serious game*) est un jeu développé à partir des technologies avancées du jeu vidéo combinant ressorts ludiques et intentions pédagogiques. Les *serious games* sont devenus des instruments utilisés non seulement pour attirer des candidats (cf. chapitre 9) mais aussi pour la formation continue dans les entreprises.

Apparus en 2000 sur le marché français, ces jeux encore coûteux se développent, cependant ils représentent une part croissante mais faible des budgets de formation. SFR, EDF, France Télécom Orange, Axa, la SNCF, Total, BNP Paribas, Renault sont utilisateurs des jeux en formation. Ainsi Renault utilise trois jeux dont le « Ultimate sales managers » qui permet de gérer une concession sur le déclin et des employés avec moral en baisse¹⁷. Certains jeux sont disponibles sur le marché. Ainsi, pour la formation en matière de diversité, Altidem propose le jeu « Management de la diversité » permettant des mises en situation.

Les atouts sont nombreux. Le jeu permet de former les salariés à travers la mise en situation complexe et dans le cadre de simulations. La disponibilité dans la durée, la traçabilité du parcours de l'apprenant, l'apprentissage par la répétition contribuent à l'attractivité d'un outil perçu comme moderne et ludique par les salariés.

C. Le webinaire (*webinar*)

Un webinaire est un séminaire de formation se déroulant en direct sur internet. Un des avantages est d'éviter les déplacements des participants ou de l'animateur. Il est particulièrement adapté aux sessions courtes de formation telles que des modules d'une heure. Il permet également une utilisation en différé. L'offre de webinaire se développe dans les années 2010.

17. A. BEGASSE, « Quoi de neuf dans le *serious game* ? », *Cadremploi*, 8 avril 2011.

D. Le web 2.0

Les outils du web 2.0 se sont fortement développés et leur utilisation en formation présente de nombreux avantages. Parmi les outils les plus largement utilisés, T. Menez identifie les plates-formes hébergeant des documents visuels, Skype, Twitter, Youtube, Google search... La recherche de Tabea Menez a fait ressortir cinq arguments pour son utilisation¹⁸ :

- Le web 2.0 n'est pas cher. La plupart des outils sont disponibles gratuitement sur le net.
- Le web 2.0 est facile à utiliser. Son utilisation est dite intuitive et l'appropriation des outils est facile.
- Le web 2.0 est participatif. Il révolutionne le rapport utilisateur-contenu et permet de se servir de l'intelligence collective.
- Le web 2.0 est individualiste. Il offre des possibilités d'individualisation et de personnalisation.
- Le web 2.0 permet d'entrer en contact avec d'autres personnes. Cet aspect humain enrichit la formation.

Incontestablement, les outils du web 2.0 augmentent l'efficacité et la rentabilité des projets de formation.

Avec le web 2.0, l'apprenant peut devenir acteur de sa formation. Il peut construire son parcours à partir de briques de contenu mises à sa disposition sur la plate-forme sous forme de vidéo, *serious games*, modules d'e-learning. Il peut également enrichir le site, l'améliorer.

18. T. MENEZ, « Comment améliorer le retour sur investissement dans la formation à distance : le Web 2.0, les *serious games* sont-ils une solution ? », thèse professionnelle ESSEC, mai 2011.

Santé, sécurité et bien-être au travail

Sommaire :

- I. La sécurité
- II. L'action sur les conditions de travail
- III. L'action sur le contenu du travail
- IV. Santé et bien-être au travail

La sécurité, la santé, le bien-être, la qualité de la vie au travail et l'amélioration des conditions de travail sont des domaines où les attentes des salariés, les revendications syndicales, les incitations des pouvoirs publics et les pressions des parties prenantes se conjuguent pour engager les entreprises à mener une politique active de prévention et d'amélioration.

Les actions entreprises dans ce domaine ont une rentabilité qui est apparue longtemps difficile à mesurer. Les progrès dans la mesure des coûts sociaux et la prise en compte des enjeux financiers importants ont modifié progressivement l'approche des dépenses réalisées dans ces domaines. Celles-ci sont aujourd'hui considérées comme de véritables investissements.

Elles contribuent à l'efficacité, à la performance globale et à la création de valeur.

La sécurité, la santé et le bien-être au travail sont un domaine à part entière de la gestion des ressources humaines. Une très grande cohérence doit être recherchée entre les actions menées avec une attention particulière portée aux impacts humains des décisions prises, en matière, par exemple, d'organisation, d'emploi, de formation ou de rémunération. La recherche de la performance globale en dépend.

Ce chapitre comporte quatre sections : la section I est consacrée à la sécurité et à la lutte contre les accidents du travail.

La section II traite de l'action sur les conditions de travail.

La section III concerne l'action sur le contenu du travail.

La section IV aborde les politiques de santé et de bien-être au travail avec le plan de santé au travail.

I. La sécurité

«Lorsqu'un homme, louant son travail à un autre homme, s'est blessé ou tué à son service, l'employeur sera de plein droit responsable, à moins qu'il ne prouve que l'accident a été le résultat d'une faute commise par la victime.» Le principe figure dans la proposition de loi déposée, en 1880, par le député, ouvrier de la Creuse, Martin Navaud, devant l'Assemblée nationale. Les débats parlementaires vont durer dix-huit ans avant l'adoption, le 9 avril 1898, de la loi sur les accidents du travail¹.

Dans toute l'Europe, une législation protectrice se met en place et se renforce tout au long du XX^e siècle. Au-delà de la responsabilité pénale du chef d'entreprise, qui constitue une première incitation à une politique active de prévention, les modalités de tarification créent une incitation financière.

Le sujet est grave tant pour le salarié (il y va de son intégrité physique, parfois de sa vie) qu'au plan économique (les accidents coûtent très cher aux entreprises et à la collectivité nationale). Il faut donc souligner l'importance des enjeux financiers (§ A) sans négliger les enjeux humains et sociaux : un accident provoque toujours un traumatisme dans le milieu du travail. La mise en place d'une politique de sécurité repose sur un audit préalable permettant d'identifier les risques et les possibilités de les prévenir. L'analyse des accidents du travail en constitue une part importante (§ B).

Les efforts réalisés par les entreprises en matière de sécurité sont importants. Grâce à l'aide d'organismes spécialisés et en particulier de l'INRS (Institut national recherche et sécurité), des CRAM (caisses régionales d'assurance maladie), des syndicats professionnels et d'organismes privés (APAVE, AINF, CEP...), les politiques de prévention ont porté leurs fruits. On peut aujourd'hui mettre en avant la réduction des accidents du travail (§ C).

L'investissement « sécurité » est nécessaire et rentable. Un euro investi en sécurité dégage l'une des meilleures rentabilités (§ D).

A. Les enjeux financiers et sociaux

La sécurité représente d'importants enjeux tant sur le plan financier qu'en termes de responsabilité sociale.

Les accidents du travail sont très onéreux. Leur coût est accru par une tarification incitative. De plus, au coût direct, s'ajoute un coût indirect qui représente la comptabilisation de toutes les charges consécutives à l'accident (perte de temps, de production, dégâts matériels, retards sur les livraisons...).

Enfin, la lutte contre les accidents, le programme de prévention à mettre en œuvre impliquent des moyens financiers également importants regroupés dans le budget « sécurité ».

En matière de responsabilité sociale de l'entreprise, les exigences des parties prenantes en termes de sécurité sont élevées.

1. La cotisation accidents du travail

Les règles de tarification ont pour objectif d'inciter les employeurs à développer des actions de prévention. Un décret du 5 juillet 2010 a fixé de nouvelles règles applicables à partir de 2012.

1. H. SEILLAN, « Le centenaire de la loi sur les accidents du travail », in *Préventique*, n° 38, avril 1998.

Le mode de tarification est fonction du nombre de salariés occupés et de l'importance du risque d'un établissement déterminé.

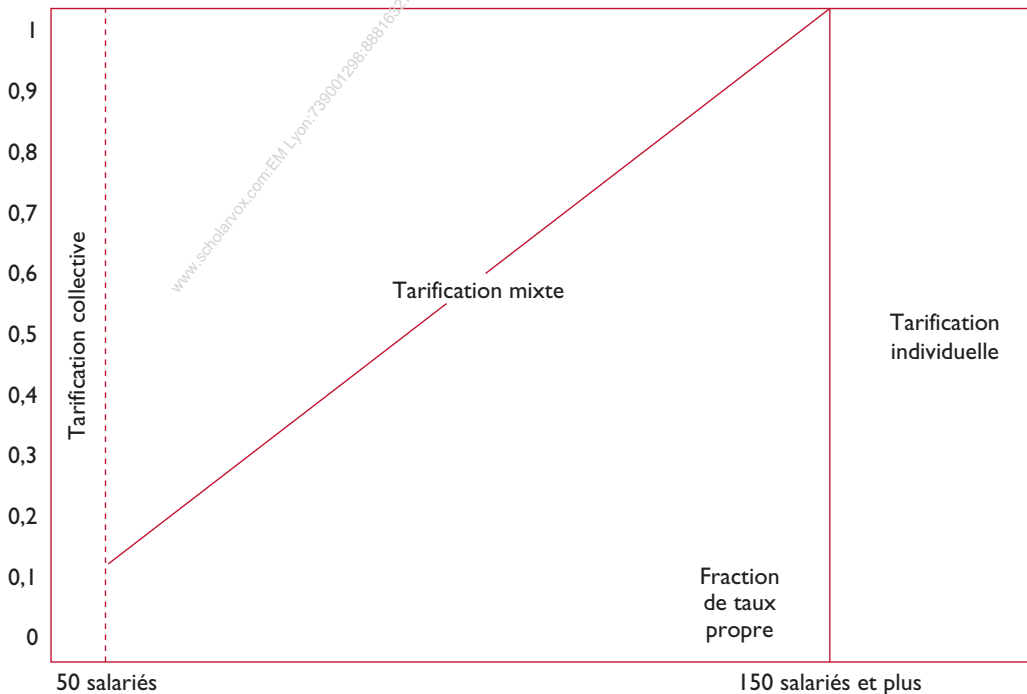
L'importance du risque professionnel de l'établissement est mesurée par le taux collectif fixé pour ce risque l'année précédant celle de la tarification.

Il existe trois modes de détermination du taux :

- la tarification collective ;
- la tarification individuelle ;
- la tarification mixte.

La figure 16.1 illustre le mode de tarification applicable en fonction de la taille et du secteur dans un souci de plus grande personnalisation des taux afin de les rendre plus incitatifs à la prévention.

Figure 16.1. Cotation accidents du travail



– *La tarification collective (entreprises de moins de 10 salariés)*

La tarification collective est celle qui s'applique au plan national à une même activité professionnelle ou à un groupe d'activités professionnelles.

Les taux collectifs de cotisations d'accidents du travail sont fixés chaque année par arrêté ministériel en fonction des résultats statistiques des trois dernières années connues, c'est-à-dire, pour 2014, pour les années 2010, 2011 et 2012.

Les taux collectifs s'appliquent aux établissements nouvellement créés.

– La tarification individuelle (entreprises de 150 salariés et plus)

La tarification individuelle est fonction du risque propre à l'entreprise.

Le taux net de cotisation applicable à chaque entreprise soumis à la tarification individuelle comprend trois éléments qu'il convient d'additionner :

- le taux brut calculé à partir du coût moyen défini chaque année par activité ;
- le taux correspond à la couverture des accidents de trajet ; il s'agit d'une majoration forfaitaire établie chaque année par arrêté ministériel, en pourcentage des salaires ;
- les charges générales afférentes aux frais de rééducation professionnelle, aux frais de gestion, à l'alimentation des fonds spéciaux et aux charges générales qui sont réparties en deux majorations : l'une calculée en pourcentage du taux brut et du taux trajet, l'autre, forfaitaire, évaluée en pourcentage des salaires, les deux étant établies chaque année par arrêté ministériel.

De telles modalités de tarification sont très pénalisantes pour l'entreprise qui accepte un niveau d'accidents élevé, et donc très incitatives à la prévention.

– La tarification mixte

La tarification mixte est une combinaison de la tarification collective et de la tarification individuelle pour les entreprises de 20 à 149 salariés (en 2013). Le taux est obtenu en additionnant une fraction de la tarification collective et une fraction du taux net propre à l'entreprise calculé selon les modalités décrites ci-dessus.

Les fractions varient en fonction de l'importance du taux collectif.

Les majorations pour tarifications individuelle et mixte sont, en 2013, de :

- « trajet » : 0,27 % des salaires ;
- « charges générales » : 0,51 % du total « taux brut » et « trajet » ;
- « charges spécifiques » : 0,59 % des salaires.

– Ristournes et cotisations supplémentaires

Les ristournes concernent les entreprises ayant fait un effort de prévention soutenu et pris des mesures susceptibles de diminuer la fréquence et la gravité des accidents du travail et des maladies professionnelles. Les cotisations supplémentaires tiennent compte de risques exceptionnels révélés par un constat d'infraction ou résultant d'une inobservation de mesures de prévention édictées par les caisses de Sécurité sociale.

2. Coût des accidents du travail et budget sécurité

La cotisation versée chaque année ne représente qu'une partie du coût effectif d'un accident du travail. Sont inclus également :

- le coût des actions et formalités en cas d'accident ;
- le coût dans l'atelier, suite aux accidents ;
- le coût de l'absence de l'accidenté ;
- le coût des sanctions.

Les études menées par l'ANDRH, *Entreprise & Personnel* ou Henri Savall montrent que ces éléments représentent au minimum un tiers de la cotisation et parfois plusieurs fois son montant.

Jean Charbonnier propose la grille ci-après pour analyser l'ensemble des coûts indirects et les évalue à 1,5 à 5 fois les coûts directs.

L'entreprise est tenue de présenter chaque année le « programme des actions relatives à l'hygiène et à la sécurité pour l'année à venir » au comité d'entreprise, qui l'examine.

Les dépenses correspondant à ce programme sont mentionnées dans le bilan social.

Ce budget comporte, notamment, les dépenses prévues en matière de formation à la sécurité.

L'examen de quelques bilans sociaux fait ressortir l'importance de ce budget.

3. Les enjeux sociaux

Les salariés sont particulièrement sensibles aux efforts que leur entreprise réalise en matière de sécurité. Une dégradation du niveau de sécurité conduit à dégrader le climat social. Lorsque la course à la productivité entraîne des accidents, des conflits du travail peuvent naître. Inversement, une politique efficace de lutte contre les accidents améliore l'identité employeur de l'entreprise.

B. L'analyse des accidents du travail

L'efficacité de la politique de sécurité est conditionnée par son adaptation aux caractéristiques spécifiques de l'entreprise. C'est dire que l'étape préalable d'analyse et de recherche de solutions adaptées revêt une importance considérable. Les responsables disposent, souvent, d'un grand nombre d'informations et de moyens d'investigation. Cependant, le traitement de ces données présente des difficultés. Depuis quelques années, les méthodes d'analyse des données qualitatives se sont développées.

Les données relatives aux accidents du travail dans l'entreprise (déclaration d'accident et dossier individuel des accidentés) constituent une source essentielle dont le traitement, à l'aide des méthodes actuelles d'analyse des données, permet aux entreprises de faire une meilleure prévention.

La méthode de l'« arbre des causes » a été mise au point par l'INRS (Institut national de recherche sur la sécurité). Elle repose sur trois grands principes : recueil des faits, construction d'un diagramme et définition des préventions possibles. Pour bâtir un arbre, il faut, en moyenne, trois ou quatre heures, mais certains « arbres », plus délicats à élaborer, nécessitent parfois deux journées d'analyse.

Pour que ce travail soit constructif, il doit se dérouler en petit comité : cinq ou six personnes concernées. La victime doit être présente. En cas d'arrêt de travail, il est préférable d'attendre son retour. Pour les accidents graves, il faut bâtir un premier arbre sans la victime, dès son retour en reconstruire un second pour voir si rien n'a été omis.

La consommation de drogues (cannabis, marijuana, mais aussi cocaïne, ecstasy, amphétamines...) apparaît comme l'une des causes d'accident particulièrement difficiles à déceler. Selon l'Inserm (Institut national de la santé et de la recherche médicale), les conduites addictives seraient la cause de 10 % à 20 % des accidents du travail. Les entreprises développent donc le dépistage pour les salariés affectés à des « postes de sécurité ou de sûreté », définis au cas par cas. Cette pratique a reçu l'aval du Comité consultatif national d'éthique en 2011. L'employeur est libre d'en établir la liste en concertation avec le CHSCT et le CE et de le prévoir dans le règlement intérieur. À la RATP depuis 2008, les 13 CHSCT disposent désormais d'une seule et même liste de métiers concernés par le dépistage soit, au total, 80 % des postes de l'entreprise (45 000 salariés). À la SNCF, 60 % des postes sont visés. Le dépistage est également systématisé pour les nouveaux embauchés à des postes de sécurité.

Tableau 16.1. Grille d'analyse des coûts indirects

Quoi		Qui													
		L'accidenté	Les collègues	La maîtrise	Les secouristes	L'infirmier(ère)	Les cadres	Les autres salariés	Le chef sécurité	Le chef d'entreprise	Le CHSCT	Le remplaçant	Le médecin du travail	Totaux détaillés	Totaux
1. Coûts salariaux (salaires afférents)	au jour de l'accident														
	aux jours suivants	informer, enquêter													
		former													
		heures supplémentaires													
2. Coûts de production (diminutions dues)	à la survenance de l'accident														
	à des phénomènes de démotivation														
	à l'inexpérience														
3. Coûts matériels (remplacements ou réparations)	effets personnels														
	équipements														
	matériel														
	matière/énergie														
4. Coûts administratifs	enquête (téléphone, courrier...)														
	embauche														
	réorganisation de la production														
5. Coûts comptables	assurances														
	intérêts financiers														
	honoraires (avocats, experts...)														
6. Coûts commerciaux	pénalités de retard														
	image d'entreprise														
7. Coûts répressifs	amendes pécuniaires														
	majoration de cotisations														
8. Coûts sociaux	secours et dons														
	totaux														

C. La réduction des accidents du travail

Le rapport annuel de la Caisse nationale de l'assurance maladie des salariés comporte des données intéressantes sur l'évolution des accidents du travail.

Il en ressort la réduction des accidents avec arrêt. Après 1,15 million d'accidents en 1974, le chiffre diminue régulièrement. Il devient inférieur au million en 1979. Entre 1982 (930 000) et 1988 (690 000), la réduction s'accélère. Dans la période 1988-1990, la croissance économique a engendré une remontée des accidents (+ 15 % en trois ans). La période 1991-1996 enregistre un nouveau repli suivi d'une remontée. Le nombre d'accidents semble dépendre de la conjoncture et de l'emploi. En 2004, leur nombre baisse à 692 000 dont 78 000 accidents de trajet. En 2007, il est remonté à 720 000. Il diminue ensuite à 703 900 (2008), 651 000 (2009) et 658 000 (2010).

Les quatre indicateurs usuels (indice de fréquence, taux de fréquence, indice de gravité et taux de gravité) marquent une diminution à partir de 1974.

Le bilan de la sinistralité 2010 confirme les grandes tendances de la décennie : baisse des accidents du travail, augmentation des accidents de trajet et des maladies professionnelles.

1. Indice de fréquence

Il indique la fréquence par rapport au nombre de salariés. C'est le nombre d'accidents avec arrêt pour 1 000 salariés :

$$\frac{\text{Nombre d'accidents avec arrêt} \times 10^3}{\text{Effectif}}$$

De 2000 à 2010, ce taux a baissé de façon régulière : 41,7 en 2000, 41,5 en 2001, 41,4 en 2002, 39,8 en 2003, 39,5 en 2004, 39,2 en 2005, 38 en 2008 et 36 en 2010.

2. Le taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail

Il indique la fréquence des accidents par rapport au temps de travail. C'est le nombre d'accidents avec arrêt pour 1 million d'heures travaillées. La formule qui permet de le calculer est la suivante :

$$\frac{\text{Nombre d'accidents avec arrêt} \times 10^6}{\text{Nombre d'heures travaillées}}$$

Ce taux est de 23,4 en 2009.

3. Le taux de gravité des incapacités temporaires

Il exprime le nombre de journées perdues par 1 000 heures de travail selon la formule suivante :

$$\frac{\text{Nombre de journées perdues par incapacité temporaire} \times 10^6}{\text{Nombre d'heures travaillées}}$$

Après une période de baisse (1,06 en 2000) le taux est remonté à 1,32 en 2009.

L'indice de gravité (IG) est donné par la formule suivante :

$$\text{IG} = \left(\frac{\text{somme des taux d'incapacité permanente}}{\text{heures travaillées}} \right) \times 1\,000$$

En 2011, l'indice de gravité s'élève à 15,5.

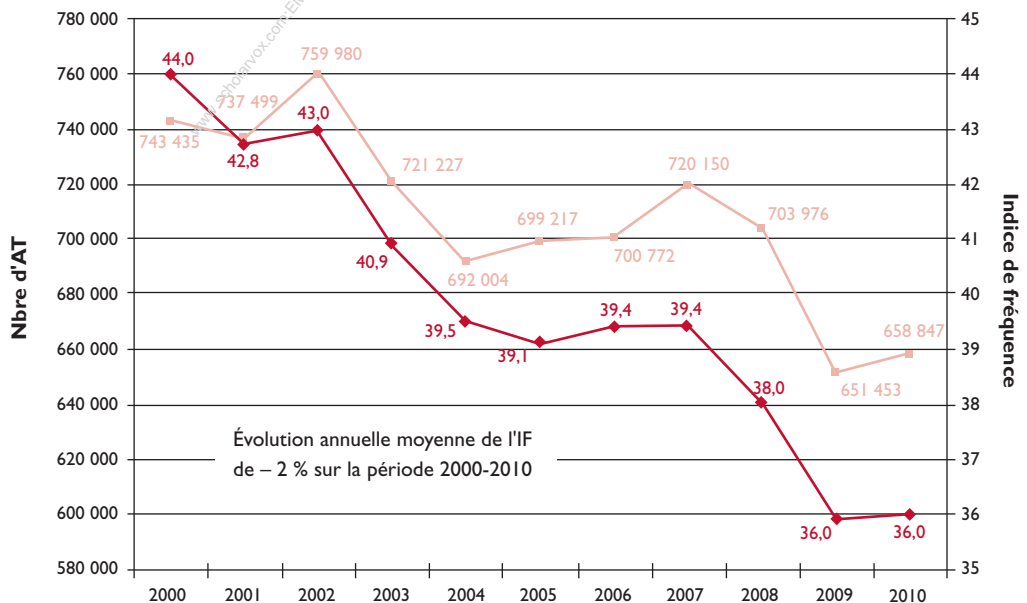
4. Les évolutions

Les indices et taux de fréquence des accidents ont baissé. L'évolution du nombre d'accidents reflète l'importance des fluctuations économiques. Les périodes de reprise connaissent une montée liée en particulier à l'accroissement des heures supplémentaires, des travailleurs temporaires, aux nouveaux recrutements et à la pression sur la productivité.

Le taux de fréquence était, en 1954, de 52. Il a baissé dans les années 1950 et 1960 et s'est stabilisé aux environs de 40 dans les années 1968-1975. Il a baissé à nouveau entre 1976 et 1986, aux environs de 30, puis, à partir de 1992, jusqu'à 23,4 en 2009.

Le nombre de décès a également diminué pour atteindre en 2005 le plus faible taux jamais recensé (536 décès), avec un taux de 3,5 accidents mortels sur 100 000 salariés. En 2001, il avait atteint 730 dont 30 liés à l'explosion de l'usine AZF de Toulouse. La France est dans la moyenne européenne (3,9 sur 100 000). Le Portugal a le taux le plus élevé (9,7 sur 100 000). Ce taux varie selon les secteurs : 14,7 dans la construction, 2,2 dans le commerce. En 2009 on compte 538 décès.

Si les politiques de prévention jouent un rôle important dans la réduction des accidents du travail, d'autres facteurs ont eu une grande influence : la réduction des effectifs, en particulier des ouvriers les moins qualifiés (et les plus vulnérables), l'externalisation des risques à travers la sous-traitance, l'impact des primes de sécurité sur les déclarations...



Source : « Rapport de gestion de l'Assurance Maladie » – Risques Professionnels 2010.

5. L'impact de l'âge

Les statistiques font ressortir l'impact de l'âge :

- la fréquence des accidents est supérieure à la moyenne pour les tranches d'âge inférieures à 30 ans et lui devient inférieure à partir de cet âge ;

– la gravité augmente sensiblement et régulièrement avec l'âge, ce qui s'explique par le fait que la faculté de récupération de l'organisme diminue lorsque l'homme avance en âge.

Le vieillissement au travail fait souvent référence au déclin des capacités fonctionnelles, mais il est aussi synonyme de construction d'une expérience professionnelle. Dans quelles mesures intervient-il dans la santé et la sécurité au travail? L'analyse des statistiques de la CNAMTS et des récits d'accidents extraits de la base EPICEA vise à identifier les particularités des accidents de cette catégorie de salariés. Ainsi, les statistiques montrent que la durée moyenne des arrêts augmente avec l'âge et que les chutes de hauteur, les accidents de plain-pied et les malaises sont caractéristiques des seniors, quel que soit le secteur professionnel.

6 L'impact de la qualification

Les statistiques montrent que le taux de fréquence « ouvrier » dépasse largement le taux moyen :

- taux de fréquence « ouvrier » 51,3;
- taux de fréquence « reste du personnel » 10,3;
- taux de fréquence de l'ensemble 26,9.

7. L'impact de la taille et du secteur de l'entreprise

Les statistiques montrent une sur-accidentalité et une plus grande vulnérabilité dans les PME-PMI. Cette vulnérabilité des salariés des PME-PMI nécessite des actions de prévention adaptées.

Certains secteurs ont une sinistralité plus forte. Le taux de fréquence atteint 50 dans le BTP au lieu de 15 dans la distribution. Les entreprises de travail temporaire avaient un taux de 99,6 en 2000 et a été ramené à 61,8 en 2008. Le taux élevé de l'intérim est lié à l'âge des intérimaires et à la structure des qualifications (les moins de 30 ans et les ouvriers sont plus vulnérables).

8. Les maladies professionnelles

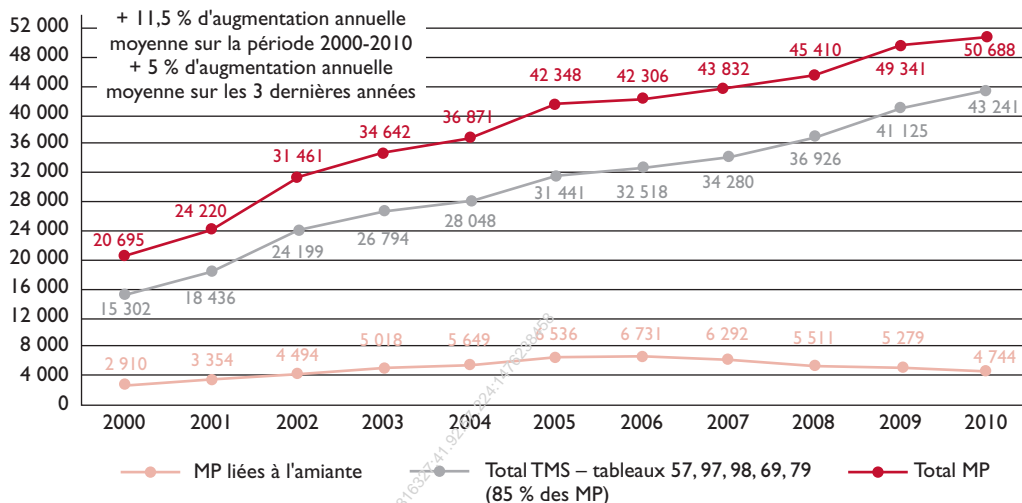
Les chiffres de sinistralité 2011 pour les maladies professionnelles (MP) sont les suivants :

MP réglées	55 057
MP avec incapacité permanente (IP)	27 132
Décès par maladies professionnelles	570
Jours d'incapacité temporaire (IT)	10 765 577

Les affections péri-articulaires, qui représentent 78,7% des nouveaux cas indemnisés, sont toujours en progression (+ 8,7%). Les affections provoquées par les poussières d'amiante augmentent pour s'établir à 3 869 cas. Les affections chroniques du rachis lombaire dues aux charges lourdes progressent de + 25% pour s'établir à 3 042 cas.

Le secteur de l'alimentation est particulièrement touché par les maladies professionnelles, avec un nombre important de sinistres (10 379), notamment dû aux déclarations de troubles musculo-squelettiques (TMS).

Le graphique ci-après fait ressortir l'évolution des maladies professionnelles depuis dix ans.



Source : p. 67 du Rapport de gestion de l'Assurance Maladie – Risques Professionnels 2010.

D. Les politiques de prévention

La lutte contre les accidents du travail implique une politique active de prévention, de développement d'audit sécurité et des investissements dans deux directions :

- formation du personnel ;
- équipements et matériels.

Elle repose sur une participation des salariés. Cette participation s'organise à travers l'action du CHSCT.

1. Politique de sécurité

« Pour PSA Peugeot Citroën, la seule cible acceptable est de travailler sans accident : il ne peut y avoir de progrès sans sécurité des collaborateurs au travail.

L'exigence de sécurité doit être identique dans tous les pays et dans toutes les activités.

C'est pourquoi le système unique de management de la sécurité au travail a été étendu à l'ensemble des sites de PSA Peugeot Citroën. Il associe tous les acteurs de l'entreprise : les salariés, l'encadrement et les partenaires sociaux, qui participent aux comités de sécurité. »

Cet extrait du rapport social du PSA illustre l'engagement de l'entreprise en matière de sécurité dans l'entreprise pour ses salariés mais aussi pour ses fournisseurs :

« Des exigences sociales et de sécurité étendues aux entreprises extérieures et aux entreprises de travail temporaire.

L'organisation du travail tient compte de la présence de salariés d'entreprises extérieures (activités de services et de maintenance d'installations techniques, entreprises de chantiers, fournisseurs) dans les établissements.

Sans se substituer à leur responsabilité juridique, le groupe s'assure que ces entreprises respectent les règles sociales et de sécurité. »

Chez PSA, une procédure unique formalise les règles et les exigences sociales et de sécurité qui leur sont applicables. Des règles dans le choix des entreprises, l'accueil des personnels, la coordination des chantiers et la responsabilisation des donneurs d'ordres ont été mises en place et des audits sont réalisés. Les conditions de sécurité s'en sont trouvées fortement améliorées. De 2003 à 2006, le nombre d'accidents du travail survenus lors des travaux effectués à l'occasion des congés annuels a ainsi été divisé par deux.

Un effort important en faveur de la sécurité a également été engagé avec les entreprises de travail temporaire en France dans le cadre de la charte sur le travail temporaire.

2. Le rôle du CHSCT

La loi du 23 décembre 1982 a créé le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Il est obligatoire dans les établissements d'au moins 50 salariés. Ses membres sont élus par les représentants du personnel.

Les missions et les moyens du CHSCT ont été largement renforcés par la loi du 31 décembre 1991 relative à la prévention des risques industriels: «Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail a pour mission de contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des salariés de l'établissement et de ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieure, y compris les travailleurs temporaires, ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail, notamment en vue de faciliter l'accès des femmes à tous les emplois et de répondre aux problèmes liés à la maternité. Il a également pour mission de veiller à l'observation des prescriptions législatives et réglementaires prises en ces matières...

«Le comité est consulté avant toute décision d'aménagement important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail et, notamment, avant toute transformation importante des postes de travail découlant de la modification de l'outillage, d'un changement de produit ou de l'organisation du travail, avant toute modification des cadences et des normes de productivité liées ou non à la rémunération du travail.

«Le comité est consulté sur les mesures prises en vue de faciliter la mise, la remise ou le maintien au travail des accidentés du travail, des invalides de guerre, des invalides civils et des travailleurs handicapés.»

Le comité doit procéder lui-même, ou faire procéder, à une enquête à l'occasion de chaque accident ou maladie professionnelle grave, c'est-à-dire ayant entraîné mort d'homme ou paraissant devoir entraîner une incapacité permanente ou, encore, s'il a relevé l'existence d'un danger grave, même si les conséquences ont pu être évitées.

Au moins une fois par an, le chef d'établissement présente au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail :

- un rapport écrit faisant le bilan de la situation générale de l'hygiène, de la sécurité, des conditions de travail et des actions menées ;
- un programme annuel de prévention des risques et d'amélioration des conditions de travail.

Le comité émet un avis sur le rapport et sur le programme. Le comité peut, en cas de risque grave, faire appel à un expert. Les membres du comité bénéficient d'un temps libre consacré à leur fonction, d'une formation spécifique et d'une protection en matière de licenciement.

La loi du 17 janvier 2002 a confié également au CHSCT la mission de contribuer à la protection de la santé physique et mentale du salarié. Il peut également proposer des actions de prévention en matière de harcèlement moral.

3. Le document unique d'évaluation des risques professionnels

Ce document obligatoire dans toute entreprise employant au moins un salarié doit comporter l'inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail. Ce document permet d'élaborer le programme annuel de prévention des risques professionnels.

Le DUER doit prendre en compte les risques psychosociaux et, à partir de 2012, l'impact des obligations liées à la mise en place des plans de pénibilité et être mis à disposition des salariés et mis à jour au moins une fois par an.

Le document unique doit répondre à trois exigences :

- la cohérence, qui doit découler du regroupement, sur un seul support, des données issues de l'analyse des risques professionnels auxquels sont exposés les salariés ;
- la lisibilité. En réunissant les résultats des différentes analyses des risques, le document unique doit faciliter le suivi de la démarche de prévention dans l'entreprise ;
- la traçabilité de l'évaluation des risques, garantie par un report systématique de ses résultats.

Le support doit être suffisamment transparent et fiable pour traduire l'authenticité de l'évaluation.

4. L'audit sécurité

L'audit de prévention des risques, mené en fonction de l'activité de l'entreprise et de la réglementation applicable, repose sur l'examen de l'ensemble des sources de risques. L'auditeur est convaincu que « tout ce qui peut arriver arrivera un jour, une fois, quelque part² ».

L'audit sécurité comporte l'analyse des accidents du travail passés, qu'ils aient ou non entraîné un arrêt du travail. Les recommandations de l'audit portent sur l'action sur les « causes techniques » (et donc l'investissement en matériel et équipement) et sur les « causes humaines » et donc sur l'investissement formation et sur les campagnes de prévention.

L'audit sécurité mobilise des acteurs divers et, de ce fait, améliore la communication. La communication entre la direction des ressources humaines, les médecins du travail et les responsables de la sécurité soulève des difficultés essentiellement dues aux caractéristiques et aux objectifs propres à chaque métier, à l'absence fréquente de reconnaissance mutuelle de leur spécificité et à l'ignorance des rôles complémentaires que ces acteurs peuvent jouer dans le domaine de la prévention. Or « un pôle d'intérêt commun devrait les unir : la prévention humaine. Chacun, l'envisageant dans son métier avec ses propres impératifs, est confronté aux risques et à la nécessité de prévoir et de prévenir l'avenir de l'homme dans l'entreprise³ ».

5. L'investissement en matériels et en équipements

L'investissement en *matériels* et en *équipements* permet d'agir sur les « causes techniques » et de réduire le niveau général de risque.

Dans ce domaine, les directives communautaires sont nombreuses et sont progressivement transposées en droit français.

L'efficacité des investissements repose sur la qualité du diagnostic préalable.

2. B. GEIBEN, *La Gestion intégrée des risques*, Les Éditions d'Organisation, 1998.

3. B. JOUANJEAN, « Les champs interactifs d'activité des préventeurs et des DRH », in *Préventique*, n° 39, mai-juin 1998.

6. L'investissement formation

La formation pratique à la sécurité est obligatoire pour les *nouveaux embauchés*, pour les *travailleurs temporaires*, dans le cas de changement de poste ou de technique, et pour les salariés qui ont eu un arrêt de travail dans certains cas.

Les formations dispensées tiennent compte de la formation, de la qualification, de l'expérience professionnelle et de la langue parlée ou lue des salariés.

Elles s'effectuent pendant l'horaire normal de travail : le temps passé à ces formations est considéré comme temps de travail.

La formation à la sécurité varie selon la nature des fonctions exercées par les salariés auxquels la formation s'adresse.

Tous les salariés, y compris les travailleurs temporaires, doivent recevoir des informations et des instructions concernant :

- les conditions de circulation sans risque dans l'entreprise, d'accès aux lieux de travail et aux locaux sociaux, d'évacuation du lieu de travail en cas de sinistre (formation dispensée lors de l'embauche) ;
- l'exécution du travail (formation intégrée dans la formation professionnelle) ;
- les dispositions à prendre en cas d'accidents ou d'intoxication sur les lieux de travail (formation dans le mois qui suit l'affectation du salarié à son emploi).

En outre, les salariés affectés à des tâches présentant des caractéristiques particulières (utilisation de machines, de produits chimiques, opérations de manutention, conduite de véhicules...) *doivent être informés*, au cours de leur mise au travail, des motifs de sécurité que justifient les modes opératoires retenus ou l'utilisation des dispositifs de protection et de secours ainsi que des instructions à suivre en cas d'incident.

7. Les campagnes de sécurité

Ces campagnes peuvent s'inscrire dans le cadre de démarches qualité environnementale ISO 14000. Elles reposent sur l'idée que la prévention est d'autant plus efficace qu'elle est participative.

Les campagnes de sécurité impliquent information et mobilisation : information sur les différents risques et sur les comportements dangereux, slogans du type « La sécurité est l'affaire de tous ». Dans le cadre des processus d'amélioration continue de la sécurité, les entreprises élaborent des « manuels assurance sécurité des entreprises ».

8. Les primes de sécurité

Le dispositif de prévention est parfois complété par une motivation financière. Il existe parfois un système de prime à l'accident zéro. Rémunération unique qui ne tient pas compte des niveaux hiérarchiques, elle fonctionne avant tout comme une émulation symbolique, à même de stimuler le groupe.

Des primes sont parfois attribuées par groupes de salariés.

9. Les services de santé au travail

La loi du 20 juillet 2001 a précisé la mission des services de santé au travail (SST) : éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail.

À cette fin, les SST :

- conduisent les actions de santé au travail, dans le but de préserver la santé physique et mentale des travailleurs tout au long de leur parcours professionnel ;

– conseillent les employeurs, les travailleurs et leurs représentants sur les dispositions et mesures nécessaires afin d'éviter ou de diminuer les risques professionnels, d'améliorer les conditions de travail, de prévenir la consommation d'alcool et de drogues sur le lieu de travail, de prévenir ou de réduire la pénibilité au travail et la désinsertion professionnelle et de contribuer au maintien dans l'emploi des travailleurs ;

– assurent la surveillance de l'état de santé des travailleurs en fonction des risques concernant leur sécurité et leur santé au travail, de la pénibilité au travail et de leur âge ;

– participent au suivi et contribuent à la traçabilité des expositions professionnelles et à la veille sanitaire.

La loi a également précisé les missions de chaque acteur de la santé au travail :

– Le médecin du travail est le conseiller de l'employeur, des travailleurs, des représentants du personnel et des services sociaux.

– L'intervenant en prévention des risques professionnels participe, dans un objectif exclusif de prévention, à la préservation de la santé et de la sécurité des travailleurs et à l'amélioration des conditions de travail. Dans ce cadre, il assure des missions de diagnostic, de conseil, d'accompagnement et d'appui.

– Les missions de l'infirmier sont exclusivement préventives, à l'exception des situations d'urgence.

Cette loi a également créé le CPOM, contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens, conclu entre le SIST (service interentreprises de santé au travail), la Direccte et la Carsat, après avis du Comité régional de prévention des risques professionnels (CRPRP), qui définit des actions visant à :

1) mettre en œuvre les priorités d'actions du projet de service pluriannuel et faire émerger des bonnes pratiques ;

2) améliorer la qualité individuelle et collective de la prévention des risques professionnels et de l'amélioration des conditions de travail ;

3) mettre en œuvre les objectifs régionaux de santé au travail définis dans les PRST ;

4) renforcer une approche collective et concertée et les actions en milieu de travail ;

5) mutualiser des moyens, des outils, des méthodes, des actions, notamment en faveur des plus petites entreprises ;

6) cibler les moyens et les actions sur certaines branches professionnelles, en faveur de publics particuliers ou sur la prévention de risques spécifiques ;

7) permettre le maintien dans l'emploi des salariés et lutter contre la désinsertion professionnelle.

10. Le droit de retrait

Depuis 30 ans, le Code du travail reconnaît à tous les salariés le droit « de se retirer d'une situation de travail dont ils ont un motif raisonnable de penser qu'elle présente un danger grave et imminent pour leur vie ou leur santé ». Pour la première fois, en 2010, l'enquête (Surveillance médicale des expositions aux risques professionnels) a demandé aux salariés s'il leur était arrivé au cours des douze derniers mois « d'interrompre ou de refuser une tâche » pour préserver leur santé ou leur sécurité (encadré 1). 12 % des salariés ont répondu par l'affirmative⁴.

4. DARES Analyses, « Les salariés déclarant avoir interrompu ou refusé une tâche pour préserver leur santé ou leur sécurité », avril 2013, n° 023.

II. L'action sur les conditions de travail

L'amélioration des conditions de travail repose sur une politique (§ A) traduite en actions. La définition des programmes d'action implique un diagnostic préalable. Plusieurs grilles d'analyse des conditions de travail ont été construites pour réaliser le diagnostic du travail, tant ouvrier qu'administratif. Après avoir défini les conditions d'ambiance physique du travail (§ B) et les charges physiques et mentales (§ C), nous présenterons l'intérêt et les limites de l'utilisation des grilles d'analyse (§ D). Le souci d'investir dans l'amélioration des conditions de travail (§ E) a conduit à développer les audits dans ce domaine (§ F).

A. Politique d'amélioration des conditions de travail

Les entreprises définissent une politique d'amélioration permanente des conditions de travail. Par exemple, le rapport social 2006 de PSA affirme :

« La démarche d'amélioration des conditions de travail vise à assurer à tous les salariés des conditions et un environnement de travail correspondant aux meilleurs standards internationaux.

Appliquée dans les projets de développement de nouveaux véhicules, cette démarche concerne aussi le process industriel, avec la présence d'ergonomes dans les ateliers. »

Dans la division automobile, la priorité a été donnée à la réduction du nombre de postes réputés « lourds ». Ainsi, de 1999 à fin 2006, la proportion de ces postes est passée de 35 % à 15 %. Quant à la part de postes « légers », pouvant être tenus par l'ensemble des salariés, elle est passée de 26 % en 1999 à 40 % fin 2006. Ces postes favorisent l'employabilité car ils permettent de maintenir en activité des personnes en fin de carrière ou présentant des restrictions médicales.

En 2010, le thème des conditions de travail a été abordé dans 9,6 % des accords d'entreprise signés en France, qui ont concerné 11,6 % des salariés.

Exemple : Une qualité de vie au travail améliorée

Le « nouveau contrat social » de FT Orange (Conquête 2015) contient un engagement intitulé : « Une qualité de vie au travail améliorée » avec « Un environnement de travail de qualité » reposant sur « Des conditions de travail adaptées à l'activité » car « Des conditions matérielles, d'outils et de locaux, adaptées au quotidien des salariés sont indispensables à notre réussite collective ». Parmi les actions engagées :

- 10 millions d'euros investis dans l'amélioration des locaux sur 800 sites et dans un programme d'amélioration des équipements ;
- 20 % du budget informatique consacré à l'amélioration du confort des salariés dans l'utilisation des systèmes de travail ;
- des travaux d'amélioration des positions de travail des salariés.

B. Les conditions d'ambiance physique du travail

Les conditions d'ambiance physique du travail recouvrent :

- les conditions d'ambiance sonore (exposition au bruit, perception de signaux auditifs, possibilité d'avoir une conversation...);

- les conditions d'ambiance thermique (exposition au froid, à la chaleur, aux courants d'air, au rayonnement thermique);
- les conditions d'ambiance visuelle (possibilité de voir l'extérieur et d'avoir de la lumière naturelle, niveau d'éclairage et éblouissement au poste de travail);
- les conditions d'hygiène atmosphérique (qualité de l'air, présence de poussières, fumées, vapeurs et brouillards [toxiques ou pas] dans l'air, l'impression de confinement...);
- les vibrations;
- les rayonnements (exposition aux ondes radar ou hyperfréquences, aux rayonnements radioactifs, aux infrarouges, aux ultraviolets);
- l'état du sol (présence de produits glissants, revêtements défectueux);
- l'état général de l'espace de travail (propreté, encombrement, couleurs);
- l'électricité statique;
- les odeurs.

La liste pourrait être prolongée en considérant des travaux particuliers (par exemple les pilotes et les plongeurs) où l'opérateur est soumis à des conditions telles que l'accélération, la pression...

Les moyens utilisés pour évaluer les conditions d'ambiance sont :

- les méthodes *d'observation et d'analyse de la situation de travail*;
- les *mesures*;
- les *grilles d'évaluation* fondées soit sur des critères quantifiés, soit sur des éléments de comparaison simples, soit sur des appréciations subjectives;
- les *interviews* ou *questionnaires* recueillant l'avis des personnes vivant ces conditions.

L'interprétation des résultats des mesures est délicate.

On peut trouver des valeurs de référence mais elles sont à manipuler avec prudence car sujettes à variations. L'évolution du niveau de vie déplace la limite. De même que, dans l'habitat, on ne conçoit plus aujourd'hui un appartement sans eau courante, de même, à l'heure actuelle on considère comme normal un atelier chauffé à 18 ° C, ce qui n'était pas le cas dans le passé. Les jeunes ont plus d'exigences pour la qualité de l'ambiance. L'évolution des connaissances influe sur les limites acceptables : au fur et à mesure qu'on identifie mieux les effets d'une nuisance sur l'homme (notamment à long terme) ou que les techniques de traitement évoluent, les niveaux admis traduisent une exigence plus forte.

1. L'ambiance sonore

Le corps humain dispose d'un système de protection, en particulier la contraction des muscles de l'oreille moyenne, qui modifie la position des osselets (marteau, enclume et étrier) ayant pour mission de transmettre les sons jusqu'à l'oreille interne.

Les bruits qui ont une intensité élevée, c'est-à-dire plus de 85 décibels, sont les plus dangereux.

2. L'ambiance thermique

La température centrale du corps doit être maintenue à peu près constante (37°). À cet effet, le corps humain dispose d'un système de thermorégulation (irrigation cutanée, sécrétion de sueur, frisson thermique), mais ce système a des limites. Si ces limites sont dépassées et que la température centrale varie en baisse ou en hausse, il y a des risques graves pour l'organisme.

Suivant l'humidité et les mouvements de l'air, des spécialistes ont établi, selon la dépense physique du travail, des températures optimales.

3. L'ambiance visuelle

La fatigue oculaire peut résulter :

- d'une sollicitation trop fréquente des muscles de l'accommodation pour percevoir des objets très petits ;

- d'un effort d'accommodation trop fréquent que produit la rétine pour s'adapter à des contrastes.

Une fatigue nerveuse peut naître d'une attention visuelle soutenue.

D'où l'importance d'un bon éclairage, quantitatif et qualitatif.

- *Quantitatif* : intensité suffisante pour la tâche à effectuer.

- *Qualitatif* : bons contrastes, pour que la perception soit facile. Le contraste est la différence entre la luminance des objets à observer et le fond.

4. Les vibrations

Le corps humain est sensible aux vibrations des corps solides, lorsqu'il est en contact direct avec les surfaces en vibration, que ce soit par les pieds, les bras ou le tronc. Des lésions peuvent apparaître, liées à des compressions ou des étirements excessifs. Ainsi, si le thorax est objet de vibrations par rapport au bassin, des douleurs vertébrales et paravertébrales, ainsi que certains troubles digestifs, peuvent apparaître.

La réponse des différentes parties du corps aux vibrations dépend de la fréquence et de l'amplitude de celles-ci et de la durée pendant laquelle est exposée la personne. La fréquence est le nombre d'oscillations défini par unité de temps.

C. Charge physique et charge mentale

Dans l'exercice de son travail, l'opérateur peut ressentir une fatigue physique et une fatigue mentale. Cette fatigue résulte de la charge, physique et mentale, supportée par le travailleur.

1. Charge physique

Les efforts physiques requis dépendent de deux facteurs :

- d'une part, d'une posture plus ou moins facile à maintenir, c'est la « charge statique » ;

- d'autre part, des efforts des divers muscles, pour effectuer des gestes, c'est la « charge dynamique ».

Dans deux cas, il y a une dépense d'énergie.

Des spécialistes ont étudié la dépense d'énergie (évaluée par exemple en kilocalories) correspondant à divers types d'efforts. La charge statique et la charge dynamique peuvent être évaluées en kilocalories, en décomposant la tâche de l'opérateur en un certain nombre d'opérations nécessitant divers efforts musculaires et postures dont on chronométrera les différentes durées.

Cependant, si la dépense énergétique donne une bonne appréciation de l'effort dynamique, elle est insuffisante pour apprécier le travail statique. Dans le travail dynamique, il y a succession de tensions et de relâchement des muscles, d'où accélération de la circulation sanguine, la combustion se fait bien.

En revanche, dans le travail statique, la contraction du muscle est continue et doit être maintenue pendant une certaine durée, la circulation sanguine se fait mal et il y a *fatigue musculaire* qui

peut aller jusqu'à l'épuisement. Il est donc nécessaire d'évaluer séparément, dans un travail physique, l'effort statique dû à la posture et l'effort dynamique.

Pour apprécier le travail statique, il faut faire intervenir, en plus de la dépense énergétique, qui est minime, la mesure de la *fréquence cardiaque* ; c'est ce qu'ont fait les spécialistes en établissant une échelle des postures les plus courantes selon leur plus ou moins grande pénibilité :

- « assise » (normal, courbé ou bras au-dessus des épaules) ;
- « debout » (normal, bras en extension frontale, bras au-dessus des épaules) ;
- « agenouillée » (normal, courbé ou bras au-dessus des épaules) ;
- « couchée » (bras au-dessus des épaules) ;
- « accroupie » (normal ou bras au-dessus des épaules).

La dépense énergétique totale exprimée en kilocalories/jour sera considérée comme représentative de l'effort dynamique.

2. Charge mentale

La définition de la charge mentale est difficile, car l'activité mentale est permanente. Il faut déterminer à partir de quel niveau, pour tel type d'activité, il y a charge ou surcharge.

Il n'existe pas de méthode de mesure directe ou indirecte de la charge mentale d'une façon globale et objective.

Compte tenu de la multiplicité des facteurs qui interviennent dans la notion de charge mentale, il est impossible de proposer un indice synthétique. En revanche, à partir de certaines approches de physiologistes, de sociologues ou de psychologues, il est possible d'imaginer plusieurs indicateurs indirects et partiels susceptibles de donner une appréciation sur le niveau de charge mentale.

Le LEST retient, pour l'élaboration de sa grille d'analyse du travail ouvrier, quatre indicateurs de charges mentales.

– *La contrainte de temps*

Il s'agit soit d'une cadence à suivre dans le cas de travaux répétitifs, soit d'un certain rendement à atteindre. On tient compte aussi de facteurs tels que :

- retards à rattraper ;
- existence de pauses ;
- possibilité d'arrêter la machine ;
- absences en dehors des pauses.

– *La complexité-vitesse*

Il s'agit du lien entre la vitesse d'exécution et la complexité. La complexité est d'autant plus grande que, pendant un cycle de travail, il y aura un nombre important d'opérations et éventuellement de choix.

– *L'attention*

Son niveau est fonction de l'espace sur lequel doit porter l'attention et de la diversité des informations à percevoir, et est confronté à la durée du maintien de l'attention. Celle-ci est d'autant plus grande qu'il y a des risques d'accidents corporels ou de détérioration du produit ou du matériel. La possibilité de quitter des yeux son travail et de parler est aussi un facteur significatif de l'attention qu'exige la tâche.

Pour les travaux non répétitifs, de surveillance en particulier, des critères supplémentaires ont été prévus :

- nombre de machines à surveiller et nombre moyen de signaux par machine et par heure ;
- nombre des interventions fixes ou aléatoires et durée moyenne des interventions.

– *La minutie*

Elle est fonction de la taille des objets ou des détails à discerner.

D. L'analyse des conditions de travail

Les instruments dont il est question ici ne doivent pas être confondus avec des enquêtes par questionnaires ou entretiens auprès du personnel. L'objectif n'est pas de cerner les perceptions qu'ont les salariés de leurs conditions de travail mais la réalité objective de ces dernières.

Les grilles se veulent aussi objectives que possible. Leur perspective est plutôt celle d'un médecin du travail ou d'un ergonomiste que celle d'un responsable d'entreprise soucieux d'améliorer, en priorité, les perceptions des salariés. De telles grilles s'appliquent essentiellement au niveau d'un poste de travail ou d'une catégorie d'emplois. Leur construction nécessite :

- que l'on définisse les facteurs constituant ce qu'on appellera les « conditions de travail » ;
- que l'on puisse mesurer objectivement les différents facteurs (par opposition à la subjectivité des enquêtes d'opinion) ;
- qu'il soit possible de se mettre d'accord sur des normes quant à ce qu'on recherche et ce qu'on veut éliminer ;
- qu'on aboutisse à une mesure globale et quantifiée au niveau d'un poste de travail. Une mesure globale au niveau d'un atelier pondérera le poids de chaque poste, selon l'effectif concerné.

1. L'analyse ergonomique du travail

L'attente croissante de bien-être au travail et le vieillissement de la population active ont favorisé le développement de l'analyse ergonomique du travail, notamment dans les usines, afin que l'amélioration des emplois contribue à l'efficacité des salariés. Les grilles d'évaluation ergonomique proposent une méthode de collecte et de traitement de données permettant de quantifier des paramètres afin de produire une évaluation d'une situation de travail sur les paramètres choisis. Il existe des grilles spécifiques à une situation de travail (les paramètres sont définis par celui qui analyse la situation) ou à une entreprise (par exemple, la grille Renault ou l'outil « METEO » de PSA Peugeot Citroën) et des grilles standardisées (par exemple, la grille ARACT contient 22 critères très variés de la posture de travail aux ambiances lumineuses en passant par l'autonomie du groupe, la charge mentale, l'environnement social, etc.). Une grille d'analyse peut être utile pour former ou sensibiliser aux contraintes qu'il faut prendre en compte dans l'analyse du travail⁵. C'est l'objectif de la grille du LEST élaborée par Guy Roustang et son équipe au Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (CNRS Aix-en-Provence) dans les années 1975. On y trouve de nombreux paramètres : ambiances physiques, charge physique, charge mentale, aspects psychosociologiques, temps de travail.

5. J.-C. DODEMAN, « Les grilles d'évaluation ergonomiques », in *Le portail des ergonomes*, 13 octobre 2012.

Une nouvelle rubrique du site public www.travailler-mieux.gouv.fr propose aux petites entreprises des outils pour les aider à mieux appréhender les risques psychosociaux (RPS). Ce travail est le fruit d'une collaboration menée par un groupe de travail mis en place et animé par le ministère chargé du Travail (Direction générale du travail) et rassemblant les principaux organismes de prévention. Les entreprises peuvent aussi utiliser la norme ISO 11226 « Ergonomie – Évaluation des postures de travail statiques »⁶.

2. L'analyse du travail ouvrier

Les grilles d'analyse des conditions de travail réunissent l'essentiel du savoir ergonomique d'aujourd'hui par une juxtaposition de facteurs généraux de nuisance.

Les utilisateurs de ces instruments doivent garder un esprit critique afin d'être capables de détecter les facteurs de nuisance non explorés par la grille, mais signalés par les salariés, leurs représentants, l'encadrement ou le médecin du travail.

La mesure des éléments observés laisse une place non négligeable à l'arbitraire de l'observateur. Les problèmes de mesure sont d'une complexité croissante lorsqu'on passe des variables physiques aux variables humaines. Certaines dimensions peuvent faire l'objet de mesures à l'aide d'appareils simples et connus. On peut ainsi établir des cartes d'éclairement en lux, des cartes de bruits en décibels...

D'autres dimensions présentent des difficultés supplémentaires de mesure. Et pourtant, ce sont les facteurs auxquels on accorde aujourd'hui la plus grande importance.

Le système de cotation est lui-même critiquable à plusieurs titres. Les barèmes de cotation utilisés pour évaluer les aspects physiques du travail décrivent les seuils de tolérance d'un organisme humain moyen exposé à une nuisance particulière. Ces seuils ont été établis par des études scientifiques, mais le concept d'homme moyen est peu opérant du fait des très grandes différences existant dans une population d'individus : l'échelle des capacités maximales de force musculaire dans la population active varie de 1 à 8. La conception des postes de travail prend rarement en compte les dimensions d'individus de taille extrême, une insuffisance ou un excès de quelques centimètres sur la hauteur du plan de travail peut engendrer un surcroît de fatigue non pris en compte par le barème de cotation, qui ne se réfère qu'à des individus moyens.

Les normes moyennes sont inadaptées dans le temps. La plupart des fonctions physiologiques humaines suivent des rythmes cycliques. Les contraintes constantes dans le temps contrarient les cycles vitaux et exposent à une fatigue accrue, des erreurs ou des accidents. L'âge intervient également. Il entraîne une évolution des fonctions essentielles de l'organisme. Les différences individuelles dans le vieillissement sont très grandes. Les barèmes de cotation des facteurs d'ambiance, parce qu'ils correspondent aux réactions d'un hypothétique individu moyen, supposées stable dans le temps, sont trop rigides pour correspondre exactement sur le plan physiologique aux réactions réelles des travailleurs concernés. Ils ne fournissent qu'une évaluation approximative.

La valeur globale donnée au « profil de poste » obtenue en juxtaposant les cotations précédentes soulève des problèmes. Les connaissances portent sur les effets de chaque nuisance prise isolément, un progrès significatif est attendu d'études portant sur des effets de nuisances multiples et simultanées. L'effet ressenti par les travailleurs est global.

6. www.travailler-mieux.gouv.fr

Une partie des difficultés rencontrées peut être limitée par la participation des intéressés à l'analyse de leurs conditions de travail.

3. Le travail de bureau

L'ANACT a élaboré un instrument de diagnostic et de suivi des conditions de travail dans le tertiaire. La définition des conditions de travail y est beaucoup plus large, la grille complète de description d'une situation de travail en milieu administratif comprenant les quatre rubriques suivantes :

- A : sollicitations physiologiques et environnement physique ;
- B : contenu et organisation du travail ;
- C : perspectives d'avenir (promotion, formation) ;
- D : relations d'encadrement.

Une opinion hâtive veut qu'il y ait peu de problèmes ergonomiques dans les bureaux ou bien que ce type de problèmes y soit accessoire. Il n'en est rien. Bien sûr, cette ergonomie n'a généralement pas à prendre en compte des situations critiques au sens physiologique du terme, mais les situations d'inconfort, de malaise, de rejet y sont fréquentes.

Certaines charges, en fait, sont très pesantes : charges visuelles, charges mentales, isolement dans certains cas, sédentarité, monotonie constituent des éléments négatifs et qui créent des besoins d'atténuation et de compensation.

– L'espace

Une des caractéristiques du travail de bureau est de s'effectuer dans un local clos, parfois confiné, non choisi, généralement occupé pour une longue période. Pour l'ergonome, l'espace qui entoure l'« opérateur » n'est pas un espace euclidien mais un emboîtement d'espaces biologiques interactifs grossièrement concentriques, dont les rayons diffèrent par leur dimension. Leur représentation et leur connaissance sont donc indispensables à l'hygiéniste.

On peut distinguer :

- *l'espace anthropométrique*. La connaissance des dimensions corporelles permet de déterminer la hauteur des sièges, des plans de travail, des lieux de rangement... Cet espace anthropométrique est indispensable pour définir le passage, l'escalier, l'ascenseur, la pièce, le siège, la table, le clavier, le caractère d'imprimerie, le terminal optique d'ordinateur... ;

- *l'espace respiratoire*. Au minimum de 10 m³ par heure, variable en fonction de critères tels que la surface corporelle, la température, la charge de travail physique ;

- *les espaces sensoriels*. Espace thermique : l'homme réagit thermiquement avec le milieu. Il présente des phénomènes localisés et globaux d'accommodation. Espace virtuel particulièrement étendu. Espace auditif, espace olfactif qui restent importants dans les situations de travail ;

- *l'espace psychologique*. Les psychologues aussi se sont beaucoup attachés à décrire un espace psychologique proximal qui est connu souvent sous le terme de « bulle ».

– Les composantes matérielles de l'atmosphère

La fumée de tabac pose un important problème actuel, à la fois d'hygiène physique et d'hygiène mentale ; les conflits dans les bureaux sont fréquents entre fumeurs et non-fumeurs. Pour toute atmosphère, on doit se soucier de l'hygrométrie ; la teneur en vapeur d'eau de l'atmosphère est un composant extrêmement important du confort ou de l'inconfort climatique.

L'air doit être renouvelé, ce sont les problèmes de *ventilation*. Il existe des bases d'aéragé concernant les bureaux. On peut estimer, en effet, la consommation d'oxygène, pour un travail relativement sédentaire, à environ un litre par minute et par personne.

Les *odeurs* peuvent largement participer à l'inconfort d'une ambiance aérienne. Les sources sont multiples, il peut s'agir de matériaux (tels que peinture, plastique, tapis, vernis...), des produits employés au cours du travail (par exemple en reprographie, offset...), d'odeurs corporelles.

On devrait sans doute s'attacher plus qu'on ne le fait à l'heure actuelle au délicat et encore incertain problème de l'ionisation atmosphérique.

– *L'ambiance thermique*

Dans le cadre de l'amélioration des conditions de travail, de même que dans le cadre de l'amélioration de la qualité de la vie, l'*ambiance thermique* de travail tient une place de choix. Le problème posé par les ambiances thermiques de travail est celui de l'homéotherme (conservation à un certain niveau de température du milieu intérieur), d'un fonctionnement optimal des diverses fonctions de l'organisme, et particulièrement du système nerveux central.

Pour apprécier une situation thermique il faut connaître :

- la température de l'air ;
- la température radiante moyenne ;
- la vitesse de l'air ;
- l'humidité relative.

À partir de ces quatre données, et suivant des procédures différentes, on calcule une température résultante.

– *L'ambiance lumineuse*

Elle comporte :

- le panorama, espace visuel sans tâche spécifique ;
- l'ergorama, zone conique centrale où se situent les tâches visuelles, le texte qu'on lit ou que l'on écrit, le terminal optique d'ordinateur, le microfilm...

On ne peut traiter ici le problème global de l'éclairage des bureaux et on se limitera à citer des points importants :

- niveaux d'éclairage en fonction des tâches ;
- composition spectrale de la luminosité modulant le rendu des couleurs, le confort et la tolérance à terme ;
- répartition de la lumière ;
- chasse aux papillotements ;
- chasse aux reflets et aux sources éblouissantes ;
- mixage lumière artificielle/lumière du jour ;
- respect des coefficients de réflexion recommandés pour les parois ;
- bannissement des locaux aveugles, sauf pour des tâches spécifiques occasionnelles ;
- modulation de la lumière du jour, fonction de l'insolation, de l'orientation, de la situation géographique, de la proximité d'autres bâtiments.

Une meilleure approche ergonomique du travail tertiaire apparaît essentielle pour mettre en œuvre une politique active d'amélioration des conditions de vie au bureau.

E. L'aménagement de l'espace

Aménager l'espace en fonction de l'organisation, des choix managériaux, des contraintes de chaque activité, des attentes de chaque salarié et de la nécessité de déménagements fréquents des collaborateurs dans le cadre de la mobilité et des reconfigurations, contribue à la création de valeur et nécessite une intervention de la DRH dans la démarche, les choix et le dialogue avec le *space planner*.

1. La démarche

Pour rédiger un cahier des charges qui tienne compte des vrais besoins en matière d'organisation, d'échange entre les services et entre les personnes, il est nécessaire de clarifier les besoins et les critères.

Ainsi, les entreprises qui optimisent leur réactivité pour répondre plus vite et mieux à leurs clients adoptent de nouveaux modes de travail qui rejaillissent sur la conception des espaces. Ils évoluent du cloisonné à l'ouvert, de l'opaque au transparent, de l'individuel au collectif.

Le temps passé dans l'entreprise et la mission deviennent des éléments déterminants. D'une part, le temps est un élément majeur de structuration de l'espace. Le collaborateur (consultant, commercial...) dont le rôle est d'accompagner les clients ne dispose plus, ou presque, d'un espace réservé dans l'entreprise. D'autre part, les mètres carrés sont redistribués selon sa mission et non selon son grade.

Enfin, l'émergence des technologies de l'information et de la communication incite les entreprises à s'interroger sur la manière dont elles travailleront dans dix ans.

La conception d'un espace au service de l'activité permet de supprimer les dysfonctionnements opérationnels. Un espace mal agencé limite la productivité.

Faire participer les salariés (par l'intermédiaire d'un groupe de réflexion, par exemple) à la conception de leur poste de travail permet de faire remonter des informations pertinentes.

2. Les choix

Pour son siège social, Orange a fait le choix d'espaces de travail partagés, adaptés à chaque activité, trois personnes par module en moyenne, pour remplacer les « open spaces ». Un espace « grands voyageurs » pour ceux qui débarquent d'un vol de nuit et une salle de sport ont également été intégrés.

Accor choisit pour son siège de se mettre au vert avec 14 500 m² pour 750 salariés et 1 000 m² de jardin d'intérieur. Un paysagiste intervient un jour par semaine.

3. Le *space planner* (aménageur d'espace)

Il devient le partenaire de la DRH. Il l'aide à traduire dans l'espace les orientations stratégiques de l'entreprise et à mettre en œuvre les changements. Il recueille les données, analyse, propose les répartitions, les cloisonnements, l'implantation et le choix des mobiliers. Il participe à la communication sur le processus d'aménagement et de déménagement.

4. L'*open space*

La formule de l'*open space* est celle de bureaux collectifs installés sur un plateau unique. En 2011, 60% des entreprises françaises l'ont adopté avec des gains d'espace de 10 à 40%. En dix ans,

l'espace du salarié est passé de 25 m² à 12 m². La formule de l'*open space* présente deux variantes : le *bench* (bureau composé de tables de bibliothèque) et l'espace de travail non affecté (« *free seating* ») où chacun réserve sa place. L'impact de cet aménagement de l'espace a fait l'objet d'analyses diverses et de nombreuses critiques ont été formulées. Un ouvrage incisif intitulé *L'open space m'a tuer* a rencontré un certain succès en 2008.

F. L'audit des conditions de vie au travail

L'influence des conditions de vie au travail sur la satisfaction des salariés, sur la productivité et sur la performance de l'organisation explique l'intérêt des audits.

L'auditeur peut s'appuyer sur des recommandations ergonomiques et des comparaisons, mais il doit aussi se fonder sur les perceptions du salarié.

1. L'autodiagnostic

L'autodiagnostic de ses conditions de travail par le salarié met l'analyse à sa charge. Il lui laisse surtout le soin de juger du résultat de l'analyse, de se prononcer sur ce qui constitue la gêne la plus grande, le risque le plus redouté.

Il présente donc l'avantage de correspondre étroitement au jugement et aux souhaits du personnel et donc de lui donner plus sûrement satisfaction. Les mesures de prévention et de réorganisation ont d'autant plus de chance d'être appliquées qu'elles auront été déterminées par les intéressés.

La démarche participative comporte cependant des limites : les choix du personnel ne sont pas nécessairement les plus justes du point de vue de sa santé. George Egg constate : « C'est ainsi que les nuisances dues au bruit et même les risques de surdité plus ou moins graves sont largement sous-estimés par les ouvriers, surtout les plus anciens. L'ambiance sonore fait partie du métier d'embouteilleur. S'en accommoder est une preuve de professionnalisme.

« Le phénomène est le même dans les métiers du feu : la chaleur en est la caractéristique ; on n'est pas un vrai fondeur si on ne sait pas la supporter⁷. »

L'audit mené par le personnel lui-même est donc biaisé par la culture qui a cours dans la profession, et par les choix implicites qu'il a faits.

Exemple

George Egg évoque un exemple : « Lorsque les verriers du groupe BSN sont passés à cinq équipes, il leur a été proposé, en même temps, un changement des horaires de début de poste. Les spécialistes du sommeil considèrent en effet que la prise de travail à six heures du matin, qui implique un lever à quatre heures et demie (et même avant si l'éloignement du domicile est grand), est préjudiciable à une bonne récupération. Malgré une information approfondie, cette proposition a été refusée au terme d'un débat très large : une modification des débuts de poste aurait complètement perturbé l'équilibre des relations et des habitudes familiales et sociales. »

7. G. EGG, *op. cit.*, p. 133.

Les entreprises qui ont développé les groupes d'expression du personnel ont vite éprouvé le besoin de disposer d'une méthode et de supports pour recueillir et traiter les informations.

2. La méthode ANACT

L'ANACT propose une méthode en cinq étapes :

- *connaître votre entreprise* (inventaire rapide des tensions et des dysfonctionnements) ;
- *analyser la situation générale* (état comparatif des secteurs) ;
- *enquête sur le terrain* (état détaillé du secteur et évaluation) ;
- *bilan diagnostic du secteur* (les causes des mauvaises conditions de travail) ;
- *préparation du programme d'amélioration*.

Un guide fournit des explications, des conseils sur la façon de procéder, des tableaux de saisie des informations, des tableaux de traitement et de synthèse.

C'est ainsi que, pour la phase d'enquête sur le terrain, neuf champs d'investigation ont été retenus :

- le contenu du travail ;
- le poste de travail ;
- l'environnement du poste ;
- la répartition du travail ;
- l'exécution des tâches ;
- l'évaluation/promotion du personnel ;
- les relations sociales ;
- les individus et les groupes ;
- le style de direction.

À chacun d'eux correspond un questionnaire-guide d'une dizaine de questions, proposées aux opérateurs et à leurs chefs, auxquelles il est répondu sur une échelle à trois positions. Les réponses sont ensuite synthétisées sur un document d'évaluation de l'état actuel.

La méthode fournit un référentiel relatif : une base, connue du plus grand nombre, qui permet de bâtir des programmes et de progresser. L'implication des exécutants et de leur encadrement à l'analyse ouvre des débats et découvre le besoin d'en savoir plus.

« J'abandonne volontiers la recherche d'une rigueur assez illusoire au profit d'un progrès collectif de la prise de conscience et de la motivation », observe George Egg.

G. Les différences sectorielles

L'étude DARES analyse les variations d'exposition d'un secteur d'activité à l'autre, selon le risque considéré, du fait notamment des métiers et contraintes spécifiques à chacun de ces secteurs. En 2010, les horaires atypiques concernent ainsi particulièrement les salariés de la fonction publique hospitalière (FPH), du commerce et des transports. Les salariés de ces secteurs ainsi que ceux de l'industrie sont également plus fortement soumis à des contraintes de rythme de travail. Les salariés de l'industrie, du commerce et des transports disposent aussi de marges de manœuvre plus faibles que l'ensemble des salariés. Les agressions de la part du public dans le cadre du travail touchent plus particulièrement les salariés de la fonction publique, du commerce et des transports.

Les contraintes physiques intenses concernent surtout la construction et l'agriculture tandis que le travail prolongé sur écran est plus fréquent dans le tertiaire et la fonction publique de l'État. Les

salariés de la construction et, dans une moindre mesure, de l'industrie et de l'agriculture, sont beaucoup plus fréquemment que les autres exposés à des bruits intenses.

Les salariés de la construction, de la fonction publique hospitalière, de l'industrie et de l'agriculture sont les plus fréquemment exposés à des produits chimiques. Les expositions prolongées ou importantes en intensité concernent surtout la construction et l'industrie, secteurs où les expositions aux agents cancérogènes sont les plus fréquentes. Dans la fonction publique hospitalière, trois quarts des salariés sont exposés à des agents biologiques⁸.

III. L'action sur le contenu du travail

L'amélioration des conditions de travail ne saurait se limiter à l'aménagement des temps et à celui des aspects environnementaux et physiques. Le *contenu du travail* est un élément crucial. Les tendances lourdes de l'environnement des emplois imposent des mutations du travail et une évolution de son contenu.

A. Du travail prescrit à la gestion des imprévus

Les chercheurs font ressortir quelques mutations fortes de l'environnement du travail :

- le système social est soumis à des changements technologiques intenses et de plus en plus rapides liés à l'avènement d'un nouveau paradigme technologique ;
- la variété dans la production de biens et de services s'accroît pour répondre au goût de la nouveauté, à la demande de différences et de personnalisation des consommateurs ;
- l'incertitude progresse et rend difficiles la planification, la prévision et la maîtrise des évolutions à moyen terme.

Dans ce contexte, le «travail à consignes», le travail prescrit de l'ère taylorienne, apparaît inadapté et incapable d'opposer aux perturbations une variété de conduites appropriées et de prendre en charge les aléas.

1. Les insuffisances de l'organisation scientifique du travail

Les critiques du taylorisme portent sur trois points :

- les inconvénients techniques ;
- les inconvénients sociaux ;
- les inconvénients financiers.

a) Les critiques ont porté d'abord sur la crédibilité des normes. Le taylorisme se définit comme une méthode scientifique d'organisation du travail. Or le chronométrage est une méthode imprécise, incapable de prendre en compte la totalité des facteurs qui interviennent dans le travail : il ne peut maîtriser les aléas et les incidents ; il néglige la variabilité de l'habileté ouvrière ; il ignore les combines de métier par lesquelles les ouvriers se préservent une autonomie.

Une organisation moins taylorisée a des avantages organisationnels : elle permet une plus grande souplesse, une adaptabilité des programmes de production. Ce degré de souplesse de l'organisation

8. DARES Analyses, « Les risques professionnels en 2010 : de fortes différences d'exposition selon les secteurs », n° 2013-010, février 2013.

du travail permet d'absorber des phénomènes perturbateurs : incidents techniques, problèmes de personnes, conflits.

L'imprécision du chronométrage multiplie les ajustements, les *transactions*.

Pour parer aux aléas (absentéisme, gripes, pannes, urgences), les responsables de fabrication s'aménagent des marges de jeu, prennent de l'avance sur le programme de fabrication et se font des réserves. L'atelier trouve et garde secrètes des astuces pour gagner du temps.

b) La croissance générale du niveau d'instruction est un des facteurs de ce changement des attitudes, des aspirations et des attentes. L'ouvrier des années 2000 est beaucoup plus antiautoritaire, rebelle au manque de variété du travail, à l'absence d'autonomie et de responsabilité.

c) Les inconvénients financiers d'une organisation du travail inadaptée ont été tardivement pris en compte. « Les coûts sociaux » ont fait l'objet d'études dans les années 1970.

Les travaux d'Henri Savall et des intervenants chercheurs de l'ISEOR ont permis de faire ressortir les inconvénients financiers d'organisations traditionnelles et de valider de nouveaux outils.

2. Le travail intelligent

Le salarié confronté à des situations nouvelles est invité à mobiliser son potentiel cognitif. Le travail est alors perçu, selon la formule de Zarifian, comme « l'intelligence et la conduite pertinente d'événements⁹ ».

Le caractère non programmable du travail réclame des salariés capables de s'adapter et d'évoluer dans des organisations flexibles.

Le travail prescrit laisse place au travail intelligent. Le salarié devient acteur de changement, s'adapte à l'imprévu.

Le tableau ci-dessous illustre cette évolution¹⁰.

	Modèle classique	Modèle « management »	Modèle en émergence
Structure	Fonctionnelle	Fonctionnelle avec état-major	Matricielle
Organisation du travail	Individuel parcellisé	Individuel enrichi	Par équipes semi-autonomes ou matricielles
Rôle principal de l'encadrement direct	Contrôler	Gérer par objectifs	Animer

B. Les nouvelles organisations du travail

Face aux insuffisances du taylorisme, aux coûts sociaux qu'elles secrètent et aux risques qu'elles comportent, les entreprises se sont attaquées à l'organisation, au contenu du travail lui-même.

Les formules utilisées ont été, dans un premier temps, centrées sur le poste, la rotation, l'élargissement, l'enrichissement.

9. P. ZARIFIAN, *Le Travail et l'Événement*, L'Harmattan, 1995.

10. O. ORTSMAN, *Quel travail pour demain?*, Dunod, 1997.

Dans une seconde étape, les groupes de production (ou groupes semi-autonomes) se sont développés et sont parfois devenus autonomes.

1. La rotation

La rotation consiste à faire tourner les ouvriers sur différents postes. On fait alterner, par exemple, la fatigue visuelle avec la fatigue physique au cours d'une même journée.

Cette formule présente des intérêts : elle diminue la monotonie, elle crée une polyvalence utile en cas d'absence, elle peut permettre une promotion professionnelle des opérateurs.

2. L'élargissement

L'élargissement consiste en une recomposition partielle d'opérations parcellisées à l'extrême par les méthodes. Il y a allongement du temps de cycle. Par exemple, l'ouvrier assemble un composant ou même l'ensemble du produit fini.

Ce procédé est souvent utilisé sur des opérations d'assemblage, et peut l'être dans d'autres types d'opérations.

3. L'enrichissement des tâches

L'enrichissement des tâches consiste à donner plus de responsabilité à l'opérateur en lui confiant des tâches plus qualifiées, comme le petit entretien ou des tâches de réglage et de contrôle qualité.

4. Le groupe de production

Le groupe de production intégrant souvent rotation, élargissement et enrichissement est la formule introduite le plus fréquemment. L'organisation traditionnelle centralise les fonctions de coordination et de contrôle dans les mains du supérieur. Celui-ci est chargé :

- de répartir le travail et ses fluctuations entre les individus ;
- de coordonner les efforts des individus. Les tâches sont rarement indépendantes l'une de l'autre. Les ajustements (la coordination) sont du domaine du chef ;
- de contrôler la quantité et la qualité du travail des individus, leur temps de présence, leur respect des modes opératoires et du règlement... ;
- de donner son avis sur leur performance et d'influencer leur rémunération et leurs possibilités de promotion ;
- de faire le lien entre le reste de l'organisation et son unité ou équipe.

Toutes les communications officielles montantes ou descendantes doivent passer par lui.

Dans le groupe de production, les trois premières fonctions sont assumées collectivement. Le contremaître garde sa fonction de liaison. Déchargé des tâches quotidiennes de répartition individuelle du travail, de coordination interindividuelle et de contrôle individuel, le supérieur peut développer ses compétences techniques et travailler avec un horizon de temps plus long. En se formant, il devient un interlocuteur plus valable pour les spécialistes fonctionnels (méthodes, bureau d'études...). Il peut former ses collaborateurs et les faire bénéficier de sa nouvelle expertise technique.

Ce groupe est souvent appelé semi-autonome, car il n'est responsable collectivement que :

- de la répartition et de ses fluctuations entre les individus ;

- de la coordination du travail entre les individus ;
- du contrôle de la production globale du groupe.

5. Un bilan

Les motifs de changement ont considérablement évolué depuis cinquante ans et on peut distinguer quatre périodes :

- une période caractérisée par des actions ponctuelles destinées à réduire les facteurs de risques, de nuisances et d'insatisfaction (années 1960) ;
- dans les années 1970, le mouvement de démocratie industrielle et celui d'amélioration de la qualité de vie au travail répondent aux attentes d'un personnel dont le niveau de formation de base s'est élevé ;
- dans la crise économique, les actions sont conçues comme mesures d'accompagnement de changement de politique générale : restructuration, mutations technologiques, recherche de flexibilité... Les objectifs d'amélioration deviennent plus complexes et posent des problèmes de cohérence ou d'intégration à la politique générale de l'entreprise ;
- le développement des NTIC et, en particulier, des réseaux sociaux numériques, dans la société et dans l'entreprise modifie l'organisation du travail avec le partage des connaissances, des savoir-faire, des bonnes pratiques entre les opérateurs. Les réseaux favorisent le développement d'une compétence collective.

C. La conduite des changements

L'expérimentation collective des solutions, leur évaluation partagée sont de bonnes occasions d'apprentissage du changement : son acceptation, l'analyse de ses composantes, sa maîtrise par des comportements nouveaux.

Il convient donc non seulement de connaître tout l'éventail des solutions connues aujourd'hui, mais surtout d'approfondir d'autres aspects qui garantissent la pertinence et l'efficacité de l'action :

- le diagnostic de la nature des problèmes ;
- le choix d'une méthode d'intervention ;
- la négociation des réformes.

L'entreprise peut s'appuyer sur l'ANACT et le réseau des 30 ARACT (associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail), structures paritaires financées par l'État et les régions.

1. Les méthodes de diagnostic

Les méthodes participatives permettent d'affiner le diagnostic au plan opérationnel en intégrant le travail concret, et de faire s'exprimer les intéressés. Leurs représentations mentales de la réalité, leurs attitudes, leurs comportements face à la situation actuelle ou aux projets de réforme apparaissent plus clairement. Ces débats apportent une vue plus lucide des réformes acceptables socialement et anticipent les risques d'échec qui apparaissent trop tard dans les décisions imposées sans consultation.

2. Le choix d'une méthode d'intervention

Changer d'organisation, c'est changer une situation objective à laquelle les acteurs de l'entreprise se sont accoutumés et qui leur offre des degrés de liberté conquis de fait ou octroyés par leur statut. Leurs stratégies personnelles ou de groupe reposent sur des règles du jeu en grande partie informelles, d'où ils tirent plus ou moins de pouvoir.

Changer les conditions de travail, c'est parfois remettre en cause les avantages considérés comme définitivement acquis. Dans tous les cas, les salariés doivent affronter une situation nouvelle, qu'ils peuvent difficilement apprécier par anticipation, de manière théorique, s'ils n'ont pas pu l'expérimenter au moins en partie. L'évolution des attitudes demande beaucoup de temps, la reconstitution de nouvelles règles du jeu aussi.

3. La négociation des changements

Les réformes ont le plus souvent un impact important sur les termes du contrat de travail tels que les salaires, les qualifications, la mobilité professionnelle et géographique, les effectifs, la formation... qui relèvent de la négociation collective.

Les négociations sur les changements d'organisation se sont développées ces dernières années. Ainsi, la négociation collective se place au cœur des processus de modernisation destinés à améliorer les conditions de travail et de vie et à favoriser l'emploi.

4. Les capacités organisationnelles à changer

La gestion du changement est un axe de recherche majeur en sciences de la gestion. Plusieurs milliers d'études, à travers cinq décennies, sont accessibles avec l'objectif d'optimisation et de réduction des risques de la gestion du changement. En effet, le changement organisationnel est un phénomène complexe, présentant plusieurs dimensions :

- le changement est « désintégrateur » au sein des réseaux sociaux de l'organisation ;
- le changement est « dynamique » par ses boucles de rétroaction imprévisibles provoquant des conséquences désirables ou non, à court et long terme ;
- le changement est « endogène » et propre aux relations de pouvoir complexes et spécifiques à l'organisation donnée.

Les recherches portent aussi sur l'étude des « capacités à changer ». Si le changement n'est pas accepté par les membres touchés, les risques de freins et de résistance sont importants. « La communication, la collaboration, la transparence et l'écoute sont donc de mise pour développer un contexte propice au changement. Les enjeux humains sont donc prédominants afin de développer une capacité à changer. Les rôles, responsabilités et relations doivent donc être clairs tout autant que les résultats relatifs aux changements de comportements afin de favoriser la modification de ceux-ci et surtout de susciter de l'effort par l'observation de la valeur ajoutée du nouveau modèle implémenté¹¹. »

11. K. J. JOHNSON, « La gestion du changement face à des enjeux épistémologiques et de performance. Vers un modèle interactionniste, épistémique et pragmatique des capacités organisationnelles à changer », in *Question(s) de management*, n° 0, septembre 2012, pp. 25-40.

IV. Santé et bien-être au travail

L'étude réalisée en 2004 par Luc Boyer et Aline Scouamec sur les métiers et les compétences de la fonction RH a fait ressortir le poids croissant des questions de santé au travail dans les préoccupations des DRH. 82 % des experts interrogés estiment qu'il faut développer les compétences des DRH dans ce domaine. « Le DRH de demain sera le grand ordonnateur du cadre de vie au travail », estiment les deux tiers des experts.

Le besoin de bien-être au travail est exprimé de façon croissante, et les efforts de l'entreprise pour le satisfaire peuvent être considérés à la fois comme une composante de la rétribution et un moyen d'améliorer les résultats.

Offrir aux salariés de bonnes conditions de santé et de sécurité, au-delà des obligations légales et conventionnelles, améliore la perception d'équité du salarié. Hervé Serieux a raconté la surprise des ingénieurs nippons découvrant les ateliers sales, malodorants, zolesques, de Dunlop ; ils ont alors imposé la propreté absolue et la suppression des odeurs organoleptiques. Les résultats en termes de croissance de la productivité avaient été spectaculaires. Développer une culture ergonomique apparaît rentable. L'amélioration des postes avec l'objectif de supprimer les plus pénibles d'entre eux devient nécessaire dans l'industrie confrontée au vieillissement de ses ouvriers. L'apprentissage des bonnes postures est encouragé. Renault a créé des « écoles de la dextérité ». Travailler pour une entreprise soucieuse d'apporter un haut niveau de confort à ses collaborateurs incite à la productivité.

A. La politique de santé

L'entreprise propose généralement une complémentaire santé, obligatoire pour permettre à chacun un accès convenable aux soins. Elle se dote parfois d'ergonomes et de kinésithérapeutes avec l'ambition de définir les meilleurs gestes et de lutter contre les envahissants TMS (troubles musculosquelettiques). Elle réalise bilans biologiques et dépistages. Elle participe à la lutte contre le tabagisme et l'alcoolisme. Elle peut financer salles de sport, sauna, hammam, inscription à des clubs sportifs.

La politique de santé comporte souvent la lutte contre l'alcool et le tabac. Ainsi, la SBS, Société bretonne de salaisons, finance un traitement de sevrage de ses salariés fumeurs. Google à Paris propose une salle de jeu (billard, massage, baby-foot) à ses salariés, GE met des vélos à leur disposition.

1. Les mesures anti-stress

Un arrêt du travail sur dix serait, selon la CNAM, lié au stress en France. Aux États-Unis, un million de salariés est absent chaque jour du fait de conditions de travail stressantes. Faire tomber le niveau de stress des salariés apparaît nécessaire pour réduire l'absentéisme et favoriser un développement durable des contributions. Lorsque les changements d'organisation se révèlent déstabilisateurs pour les équipes avec la progression de l'inquiétude, du stress et de l'absentéisme, certaines entreprises offrent un soutien psychologique à leurs salariés. Un numéro de téléphone permet au salarié d'entrer en contact avec un psychologue. Renault s'est doté d'un observatoire médical du stress.

2. Les services à la personne

Ces dernières années, proposer aux salariés des services à la personne, moyennant ou non une participation financière, est devenu fréquent. Un salarié ne peut être vraiment contributif que si sa vie personnelle ne le détourne pas de ses obligations professionnelles. Ces services peuvent dégager l'esprit des collaborateurs de préoccupations domestiques (avec l'apparition de concierges d'entreprises dignes des grands palaces, par exemple, pressing, réparation de voiture, couture) ou familiales (crèches, aides à la garde d'enfant malade dites « SOS nounou »...). Ils peuvent améliorer le bien-être au poste de travail (massage). Mis en avant notamment pour séduire les compétences clés que l'on chouchoute, les attirer et les retenir, ils ont aussi l'ambition d'accroître leur performance. Les services peuvent concerner les femmes dans une perspective d'égalité professionnelle. L'épanouissement individuel au travail et l'épanouissement dans la vie sont indissociables.

B. Un plan de santé dans l'entreprise

Pour lutter contre la progression des maladies professionnelles et particulièrement la hausse des TMS (troubles musculosquelettiques), qui représentent les deux tiers des maladies professionnelles, les entreprises élaborent des plans de santé.

Avec près de 20 000 cas reconnus et une progression de 20 % par an, les TMS sont devenus la première cause de maladie professionnelle en France et dans la plupart des pays européens. Tous les secteurs d'activité sont touchés, l'industrie mais aussi les services, là où les travaux exigent des gestes répétés sous forte contrainte de temps. Des études montrent les liens étroits entre le développement du stress et l'apparition des TMS.

Pour prévenir les TMS, l'entreprise construit son projet de prévention sur deux principes :

- une mise en lien entre les pathologies et l'organisation du travail redonnant des possibilités de régulation au salarié ;
- une approche globale du geste, une meilleure reconnaissance du travail et des compétences mises en œuvre dans le geste.

La santé peut également faire l'objet de négociations. Ainsi, la prévention et la gestion du stress ont fait l'objet de nombreux accords.

1. Les accords sur le stress au travail

600 accords ou plans d'action ont été engagés début 2011 suite à l'injonction gouvernementale de l'automne 2009 pour les entreprises de plus de 1 000 salariés. 240 accords sur les risques psychosociaux ont été conclus. Le rapport remis au ministre le 19 avril 2009 dresse un bilan qualitatif des accords sur le stress au travail. Les méthodes de diagnostic reposent largement sur des questionnaires quantitatifs pour sonder les salariés qui présentent des limites. Quelle signification accorder à un taux de 20 % de personnes qui se disent stressées ? 65 % des accords mettent en place des comités de suivi. Les facteurs de risques psychosociaux sont identifiés dans 44 % des accords, mais peu d'accords contiennent un programme d'actions de prévention finalisées¹².

12. DGT, « Stress au travail : des engagements mais encore peu de mesures concrètes », AFP, 18 avril 2010.

2. Les accords sur la pénibilité au travail

L'obligation de négocier un accord ou d'élaborer un plan d'actions a été créée en novembre 2010 pour les entreprises de 50 salariés ou plus (ou appartenant à un groupe d'au moins 50), dont la moitié de l'effectif est exposée à un facteur de pénibilité. Ce dispositif à visée préventive doit permettre aux salariés exposés à des facteurs de pénibilité de bénéficier d'actions de suppression ou de réduction de la pénibilité, de manière à leur permettre de travailler plus longtemps tout en préservant leur santé. Parmi les indicateurs utilisables dans les accords ou plans d'action en faveur de la pénibilité, citons :

- Réduction de l'exposition aux facteurs de pénibilité : nombre de postes équipés d'un dispositif de captage des poussières ou de machines dont le niveau sonore a été atténué.
- Adaptation et aménagement des postes de travail : nombre de salariés ayant bénéficié d'une mesure d'allègement de poste.
- Amélioration des conditions de travail (notamment d'ordre organisationnel) : nombre de salariés ayant bénéficié d'un dispositif de retour temporaire en horaire de jour ou de sortie du travail de nuit.

Exemple : Accord du groupe Casino du 4 juillet 2012 sur la prévention de la pénibilité

La direction du groupe Casino a signé, le 4 juillet 2012, avec plusieurs organisations syndicales, un accord pour trois ans (1^{er} septembre 2012/31 décembre 2015) concernant la prévention de la pénibilité au travail. Par cet accord, le groupe s'engage dans une politique de prévention en matière de santé et sécurité au travail. Le groupe a procédé à un diagnostic des postes de travail au regard de la grille des facteurs de pénibilité qui lui est spécifique ; il a été établi que plus de 50 % de ses salariés sont exposés aux facteurs de pénibilité. Aussi, les parties signataires conviennent de déployer des actions de prévention pour répondre aux problématiques de :

- la réduction des poly-expositions aux facteurs de pénibilité ;
- l'amélioration des conditions de travail notamment d'ordre organisationnel ;
- le maintien en activité des salariés exposés aux facteurs de pénibilité.

3. Les programmes d'aide à la personne (PAP)

Les EAP (*Employee Assistance Programs*) se sont développés aux États-Unis dans les années 1980. Les PAP se sont développés récemment en France avec trois objectifs¹³ :

- accompagner les salariés en difficulté ;
- développer la santé et le bien-être au travail ;
- accompagner les managers.

Les PAP par téléphone, éventuellement complétés par des entretiens en face à face, sont mis en place dans des situations de souffrance au travail (violences, agressions, harcèlement...) et pour accompagner les changements.

13. P. ANGEL, P. AMAR, M.-J. GAVA, B. VAUDOLON, *Développer le bien-être au travail*, Dunod, 2005.

C. Le mieux-vivre dans l'entreprise

L'importance croissante accordée aux conditions de vie au travail conduit les DRH à développer des programmes pour assurer un « mieux-vivre » au travail. Les DRH sont convaincus que proposer un milieu de travail peu stimulant, c'est ignorer l'importance de l'estime de soi¹⁴. Penser accroître la productivité et la qualité en poussant les salariés à la limite de leurs capacités, c'est faire fi des coûts cachés du stress. Investir dans le bien-être au travail, dans des conditions de vie au travail épanouissantes, la qualité du cadre professionnel et la prévention des risques psychosociaux est au contraire gage d'efficacité et de performance. Pour la première fois en 2009, les trophées du « mieux-vivre en entreprise » ont été décernés à cinq entreprises pour des initiatives exemplaires¹⁵.

Les organisations et leurs directions des Ressources humaines prennent conscience de l'importance d'avoir des politiques et pratiques de « management de la santé et du bien-être au travail » appropriées à leur activité, à leur pyramide des âges, à la qualification de leurs travailleurs, aux changements technologiques et aux transformations de l'organisation.

Les fonctions de « responsables santé – sécurité et bien-être », de chargés de missions « bien-être » ou « mieux-vivre », de directions « qualité de la vie au travail », apparaissent et on assiste au renforcement du rôle des comités concernés et au développement de la négociation d'accords dans ces domaines.

1. Bien-être et efficacité au travail

Le rapport Lachmann, Larose et Penicaud sur bien-être et efficacité au travail contient dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, dont certaines concernent directement la fonction RH¹⁶ :

- L'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain.
- La santé des salariés est l'affaire des managers. Elle ne s'externalise pas. Les managers de proximité sont les premiers acteurs de la santé.
- Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail. Restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail.
- Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé.
- Mesurer les conditions de santé et de sécurité au travail, condition du développement du bien-être.
- Former les managers au rôle de manager.
- Valoriser la composante collective pour rendre les organisations du travail plus efficaces.
- Anticiper et prendre en compte l'aspect humain des changements.
- La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise. L'impact de l'entreprise sur les fournisseurs doit aussi être pris en compte.
- Accompagner les salariés qui rencontrent des problèmes.

Ces propositions constituent des axes de travail pour chaque entreprise soucieuse d'associer performance sociale et performance économique.

14. S. DOLAN, A. ARSENAULT, *Stress, estime de soi, santé et travail*, Presses de l'Université du Québec, 2009.

15. Brittany Ferries, Coca Cola, Sodexo, Carrefour-Proximité et GE France sont les entreprises distinguées pour leurs actions en matière d'amélioration du mieux-vivre et de lutte contre le stress.

16. H. LACHMANN, C. LAROSE et M. PENICAUD, *Rapport sur le bien-être et l'efficacité au travail*, rapport au Premier ministre, février 2010, La Documentation française.

2. Le bien-être décent

Le bien-être devient une composante essentielle du travail en France. Comment définir le « bien-être décent » et proposer les normes et indicateurs pour le mesurer ?¹⁷

La typologie des indicateurs du bien-être au travail peut reposer sur plusieurs classifications en distinguant :

- Indicateurs physiques, indicateurs psychologiques et comportementaux.
- Indicateurs du mal-être (ou de l'altération du bien-être) et indicateurs du bien-être. Rodolphe Colle¹⁸ a proposé une liste des indicateurs physiques de l'altération du bien-être au travail incluant la prise de médicament tels que somnifères ou tranquillisants.
- Indicateurs objectifs et indicateurs perceptuels.
- Indicateurs relatifs aux déterminants du bien-être (actions permettant d'améliorer le bien-être des salariés) ou à ceux du mal-être (actions conduisant à la dégradation du bien-être).

Le croisement de ces classifications fait ressortir la diversité des indicateurs. Un indicateur du mal-être peut être perceptuel ou objectif, physique ou psychologique par exemple. Les mesures les plus largement utilisées sont la perception par les salariés des indicateurs physiques et psychologiques et le suivi des indicateurs comportementaux (absences, tabac, alcool, retards...).

Pour mesurer le « bien-être décent », il paraît souhaitable de se centrer sur les déterminants du bien-être et les actions mises en œuvre. Le bien-être décent, notent Bouillet et Cadet, est « un équilibre dynamique entre nos aspirations et la réalité économique et humaine de la vie, le bien-être subjectif en entreprise est nécessairement une quête »¹⁹.

L'entreprise qui veut proposer à ses salariés le bien-être décent conforme à leurs attentes doit assurer un « mieux-vivre » au travail. Les DRH sont convaincus que proposer un milieu de travail peu stimulant, c'est ignorer l'importance de l'estime de soi²⁰. Penser accroître la productivité et la qualité en poussant les salariés à la limite de leurs capacités, c'est faire fi des coûts cachés du stress. Investir dans le bien-être au travail, dans des conditions de vie au travail épanouissantes, la qualité du cadre professionnel et la prévention des risques psychosociaux est au contraire gage d'efficacité et de performance.

Pour améliorer le « mieux-vivre », des entreprises innent en recherchant les meilleures pratiques. Chaque année, les trophées du « mieux-vivre en entreprise », décernés depuis 2009, saluent les engagements et les initiatives les plus exemplaires dans ce domaine.

17. J.-M. PERETTI, « Pour le bien-être décent », sur RH INFO, 27.02.2012.

18. R. COLLE, « L'amélioration du bien-être des salariés par les temps de travail à la carte », in *Management de la Santé et de la Sécurité au travail* (sous la direction d'E. ABORD DE CHATILLON et O. BACHELARD), L'Harmattan, pp. 203-220, 2005.

19. D. BOUILLET et I. CADET, « Association, bien-être, entreprise, un cercle vertueux », chapitre 20, in *Tous vertueux* (direction : J.-M. PERETTI), Éditions d'Organisation, 2010.

20. S. DOLAN et A. ARSENAULT, *Stress, estime de soi, santé et travail*, Presses de l'Université du Québec, 2009.

Le management du temps de travail

Sommaire :

- I. Le temps de travail
- II. Les politiques d'aménagement du temps de travail
- III. L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle

Mâtriser l'organisation de leur temps de travail, disposer d'espace de choix, pouvoir arbitrer entre revenu et temps de travail constituent une attente croissante des salariés. Pour les entreprises, l'amélioration de l'organisation du temps de travail doit permettre de développer l'utilisation des équipements, d'accroître la flexibilité et de mieux prendre en compte la dimension individuelle au service de la compétitivité et de l'emploi. C'est aujourd'hui un domaine important au sein des stratégies d'entreprise.

La négociation d'entreprise doit favoriser la prise en compte des spécificités du terrain et de la diversité des hommes. L'importance des enjeux justifie le développement des audits du management des temps de travail.

Ce chapitre présente l'ensemble des modalités et des politiques de management des temps et des durées dans l'entreprise.

En 2008 la loi du 20 août sur la réforme du temps de travail ouvre de nouvelles possibilités de négociation¹.

En 2013, l'ANI du 11 janvier et la loi de juin ont modifié le cadre réglementaire.

La section I traite du temps de travail.

La section II présente les politiques d'aménagement du temps de travail.

La section III aborde l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

1. Loi du 20 août 2008 sur la rénovation de la démocratie sociale et la réforme du temps de travail.

I. Le temps de travail

Le temps que les salariés consacrent au travail durant chaque année et durant leur vie a fortement évolué.

Il est nécessaire de situer la durée et les horaires actuels ainsi que les repos et congés dans leur évolution récente et dans un contexte international.

A. L'évolution de la durée du travail

La loi du 11 juin 1996, les lois du 13 juin 1998 et du 19 janvier 2000 sur les 35 heures ont favorisé la réduction de la durée du travail. Les textes suivants (2003, 2005, 2007 et 2008) ont pour objectif de permettre une remontée de la durée effective du travail en France. En France, la durée légale annuelle du travail est de 1 607 heures.

Sur longue période, une réduction importante mais très irrégulière apparaît en France.

1. L'évolution sur longue période

La durée annuelle du travail a diminué de 30 % en France depuis 1930. Cette diminution est imputable pour 19 % à la réduction des horaires hebdomadaires et pour 10 % à l'allongement des congés payés. Le taux moyen de réduction de la durée annuelle masque une irrégularité très forte dans le temps :

- forte baisse des années 1930 consécutive d'abord à la crise, puis à l'instauration par le Front populaire de la semaine de 40 heures et de deux semaines de congés payés ;
- augmentation sensible des horaires de la Libération jusqu'aux années 1960 (45,5 h de durée moyenne hebdomadaire en 1967) ;
- réduction de 1968 à 1976 (41,8 h en 1976) ;
- ralentissement de la réduction de 1976 à 1981 (40,6 h en 1981) ;
- en 1982, réduction très concentrée dans le temps (de juillet 1981 à juillet 1982, moins 1 h 30 pour les ouvriers, moins 1 h 20 pour les employés) ;
- quinze ans de stabilité autour de variations conjoncturelles (39 heures au 1^{er} juillet 1983, 39 heures au 1^{er} juillet 1998) ;
- diminution entre 1998 et 2001 (36,05 heures en décembre 2001) ;
- stabilité à partir de 2001 avec des écarts importants (1 870 heures pour les cadres, 1 610 heures pour les ouvriers, 1 700 heures pour les hommes et 1 570 pour les femmes).

Il faut cependant noter que les durées du travail sont mesurées de manière imparfaite. Les moyennes ne rendent pas compte des situations contrastées selon les personnes, les secteurs d'activité, les entreprises. Les moyennes dont on dispose ne rendent compte ni de la totalité du temps consacré à la sphère du travail (temps de transport, temps d'astreinte, travail à la maison), ni de la qualité et de l'intensité du temps de production (celles-ci étant liées à la nature et au contenu des tâches, au type d'organisation retenu, à la dépendance hiérarchique, à la mobilisation personnelle). Les NTIC (nouvelles techniques de l'information et de la communication) et la mondialisation remettent en cause l'unité de lieu et de temps et la fiabilité des mesures.

2. L'évolution des revendications

La réduction du temps de travail (RTT) a longtemps été au cœur des revendications syndicales. Elle est apparue lors de la crise de 1930 comme un moyen de lutter contre le chômage. Après la guerre, en raison de la pénurie de main-d'œuvre et de l'importance plus grande donnée par les salariés aux gains de pouvoir d'achat, la durée du travail est restée élevée.

Ce sont les accords de Grenelle de juillet 1968 qui ont donné un nouveau souffle à cette diminution. Si l'on excepte les textes sur les congés payés (1956 avec la troisième semaine et 1963 avec la quatrième semaine), la législation n'a été que peu modifiée, sauf pour les horaires maximums (la durée maximum hebdomadaire moyenne sur douze semaines consécutives a été portée en 1966 à 54 heures).

À partir de 1971, la crise et la montée du chômage ont remis au premier plan les revendications de réduction du temps de travail et de partage du travail. L'accord de juillet 1981 et l'ordonnance du 16 janvier 1982 ont mis en place les 39 heures.

Dans les années 1980-1990, le débat sur l'aménagement et la réduction du temps de travail se trouve centré sur l'aménagement du temps de travail.

L'aggravation du chômage a relancé, dans les années 1990, l'idée du partage du travail et les pouvoirs publics ont relancé le mouvement de réduction collective du temps de travail pour développer l'emploi².

Les 35 heures posent la question de la place relative de la loi et de la convention dans la fixation des normes de travail. La loi du 19 janvier 2000 et les textes d'application ont défini un nouveau cadre réglementaire particulièrement complexe. Or «l'aménagement et la réduction du temps de travail sont avant tout un art d'exécution... riche d'opportunités et de menaces» observe David Alis³.

En 2013, la grande majorité des salariés à temps complet des entreprises d'au moins dix salariés travaillent moins de 36 heures par semaine. Les lois 2003, 2005 et 2008 n'ont pas entraîné pour le moment une remontée de la durée effective de travail dans un contexte économique ne nécessitant pas un recours important aux heures supplémentaires.

Au 4^e trimestre 2012, la durée hebdomadaire collective moyenne d'un travailleur est de 35,6 heures en France (40,3 pour l'Europe des 27). Selon la DARES, dans les entreprises de 10 salariés ou plus, au 4^e trimestre 2010, 9,8% sont au forfait jours, 15,7% à temps partiel, 59,2% entre 35 et 36 heures et 6,5% font 39 heures ou plus⁴.

B. Comparaisons internationales

Considérée sur une longue période (1970-2004), la durée du travail a baissé dans toutes les économies avancées, mais cette baisse a été plus marquée en Europe (- 0,6% par an) qu'aux États-Unis (- 0,3%), ce qui a pesé sur l'évolution du PIB par habitant, en valeur absolue comme relativement aux États-Unis.

Parmi les pays européens, la baisse de la durée du travail a été la plus marquée en France et en Allemagne (respectivement - 0,8% et - 0,9% par an).

2. D. Alis, *Réduire et aménager le temps de travail. Pourquoi? Comment?*, L'Harmattan, 2001.

3. D. Alis, *op. cit.*, p. 15. Voir également D. Alis, «Gérer les temps de travail», *in Tous DRH, op. cit.*, chapitre 8, pp. 133-150.

4. DARES, «Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre au 4^e trimestre 2010», DARES indicateurs, n° 2011-23, 18 mars 2011.

De nombreux travaux existent sur les facteurs qui ont encouragé la baisse de la durée du travail en Europe : préférence collective pour le loisir (thèse développée par l'économiste Olivier Blanchard), institutions et réglementations (taxation du travail, dispositifs incitant au retrait ou à la diminution d'activité de certains « publics » – femmes élevant de jeunes enfants, par exemple – qui peuvent avoir un « effet multiplicateur social »), ralentissement durable de la croissance qui a conduit à considérer la réduction de la durée de travail comme un moyen de réduire le chômage⁵...

La différence des méthodes de mesure et des définitions de la durée du travail rend délicates les comparaisons internationales. Elles font cependant ressortir le caractère divergent de la réduction en France et, à l'heure actuelle, un réel handicap par rapport aux pays européens et extra-européens.

1. Éléments de comparaison

Pour chaque comparaison, il faut préciser la durée mesurée. Dans de nombreuses études il s'agit de la durée conventionnelle dans l'industrie. La France, longtemps dans la moyenne européenne, est depuis 1998 devenue l'un des pays à durée faible.

D'autres comparaisons portent sur la durée effective, prenant en compte les heures supplémentaires d'une part et l'absentéisme d'autre part. Là aussi la France présente un handicap par rapport à ses principaux partenaires économiques.

Le poids plus important de l'absentéisme en Europe (5 à 9 %) par rapport aux États-Unis et au Japon (2 à 3 %) accroît l'écart. Le recours aux heures supplémentaires, plus conjoncturel que structurel, modifie les écarts différemment selon les conjonctures nationales.

Certaines études prennent en compte le temps moyen, incluant les temps partiels. Dans ce cas, la croissance du temps partiel crée l'illusion d'une réduction. Certains pays, où le temps partiel est très développé, affichent une durée faible. Cette faible durée est souvent compensée par un taux d'emploi plus élevé. Le temps partiel attire ou conserve au travail des salariés supplémentaires.

La théorie de la convergence conduit à s'interroger sur la pérennité des écarts entre l'Europe et ses deux principaux partenaires économiques, Japon et États-Unis. L'écart de 15 à 25 % selon les modes de calcul sera-t-il aussi fort dans dix ans ? La réduction de l'écart se traduira-t-elle par une augmentation de la durée effective en Europe ?

2. Les heures de travail par habitant

Le ratio nombre d'heures travaillées rapporté à la population totale est parfois utilisé.

Une étude de l'OCDE sur le volume annuel d'heures de travail ramené au nombre d'habitants indique une certaine dispersion entre pays développés autour d'une moyenne de 808 heures en 2004. La France avec 611 heures a l'une des plus faibles durées. Les États-Unis (866) et la Grande-Bretagne (785) la dépassent de 42 et 28 %. L'hypothèse de convergence conduit à envisager une remontée du chiffre français vers la moyenne des 30 pays les plus développés de la planète, c'est-à-dire à trouver 12 milliards d'heures travaillées puisque la France compte plus de 60 millions d'habitants.

Compte tenu des données démographiques, on peut identifier les principaux gisements potentiels d'heures et construire une politique RH appropriée :

– l'allongement de la durée de la vie active par un retrait plus tardif du travail. En France, l'âge moyen de fin d'activité est très précoce. Le remonter au niveau moyen des autres pays (de 58 à

5. J. BOURDIN, Rapport d'information, « Productivité et niveau de vie », Sénat, 30/11/07.

63 ans par exemple) représente 4 à 5 milliards d'heures disponibles. Le vieillissement de la population au travail doit donc être anticipé dans l'entreprise. Cela implique un réaménagement de l'organisation et des postes de travail, la prise en compte des spécificités des seniors, une politique santé et sécurité adaptée... L'ensemble des politiques et pratiques RH doivent être repensées en fonction de ce vieillissement prévisible ;

- l'allongement de la vie active par une entrée plus précoce. L'âge moyen d'entrée est en France l'un des plus tardifs. Réduire le chômage et le sous-emploi des jeunes implique un effort pour recruter et former les jeunes non qualifiés. L'entreprise doit inclure dans sa politique d'emploi un effort accru pour l'apprentissage, la professionnalisation et pour l'intégration des jeunes aujourd'hui exclus par leur faible employabilité. Recruter de façon moins sélective et investir dans l'intégration et la qualification permet de dégager 1 à 2 milliards d'heures ;

- la réduction du chômage. Les actions évoquées ci-dessus réduiront le chômage des jeunes et des seniors. Il sera également nécessaire de recruter, professionnaliser et intégrer les chômeurs de longue durée à faible employabilité en prenant des mesures adaptées ;

- l'allongement de la durée réelle de travail des salariés à plein temps. Là encore, la France étant nettement en dessous de la moyenne, des progrès sont envisageables : accroissement des heures supplémentaires, notamment des heures choisies au-delà du contingent annuel (dans le cadre de la loi de 2005), réduction de l'absentéisme, formation hors temps de travail... Toutes ces pistes exigent des actions cohérentes dans de nombreux domaines de la GRH ;

- l'immigration du travail sélective. Souvent évoquée, cette piste, inspirée des exemples canadiens et américains, nécessite une politique d'intégration et de gestion de la diversité ;

- l'intégration des populations exclues telles que les handicapés. Remonter le pourcentage d'handicapés au niveau de l'obligation légale de 6 % implique une politique active pour recruter et intégrer quelques centaines de milliers d'handicapés.

À partir d'une hypothèse de convergence au niveau national, les DRH peuvent anticiper les politiques et pratiques à mettre à plat pour se préparer aux différents scénarii envisageables. Cette anticipation apportera à l'entreprise un avantage compétitif durable.

3. Les heures de travail par salarié

Les statistiques de l'OCDE prennent en compte tous les salariés (temps plein et temps partiel). Ce tableau permet de connaître le nombre d'heures exactes pour chaque pays :

Pays	Heures moyennes annuelles ouvrées par travailleur
Allemagne	1 413
Australie	1 693
Autriche	1 600
Belgique	1 577
Canada	1 702
Chili	2 047
Danemark	1 522

Pays	Heures moyennes annuelles ouvrées par travailleur
Espagne	1 690
Estonie	1 924
États-Unis	1 787
Finlande	1 684
France	1 476
Grèce	2 032
Hongrie	1 980
Irlande	1 543
Islande	1 732
Israël	1 890
Italie	1 774
Japon	1 728
Luxembourg	1 601
Mexique	2 250
Norvège	1 426
Nouvelle-Zélande	1 762
Pays-Bas	1 379
Pologne	1 937
Portugal	1 711
République slovaque	1 793
République tchèque	1 774
Royaume-Uni	1 625
Slovénie	1 662
Suède	1 644
Suisse	1 632
Turquie	1 877

4. La durée hebdomadaire

Le tableau ci-dessous indique la durée moyenne de travail d'un salarié à plein temps au 2^e trimestre 2009.

Pays	2009T2	Pays	2009T2	Pays	2009T2
EE	39,3	France	38.3	Pays-Bas	40.3
Autriche	41,5	Union européenne	40.3	Roumanie	41.1
Slovaquie	39,3	République tchèque	41.6	Grèce	42.0
Finlande	37,8	Irlande	39.4	Malte	41.1
Allemagne	40,8	Espagne	40.6	Chypre	39.6
Suède	38,1	Italie	39.9	Portugal	39.9
Danemark	38,0	Pologne	41.4	Hongrie	40.6
Slovénie	40,4	Belgique	40.2	Lettonie	40.5
Bulgarie	40,3	Lituanie	39.9	Luxembourg	40.9
Zone euro	40,0	Royaume-Uni	40.8		

5. Le temps partiel

La part des salariés qui travaillent à temps partiel a légèrement progressé dans les années récentes, après avoir fortement augmenté dans les années 1980 et 1990 puis diminué avec les 35 heures. Elle s'établit en 2011 à 18,7 %, soit près de 4,2 millions de salariés. Huit salariés à temps partiel sur dix sont des femmes et neuf sur dix travaillent dans le tertiaire. Les salariés à temps partiel travaillent en moyenne 23,2 heures par semaine (contre 39,6 heures pour les salariés à temps complet). Près d'un salarié à temps partiel sur trois déclare travailler à temps partiel faute d'avoir trouvé un temps complet. Ces salariés, qualifiés de salariés à temps partiel « subi », sont plus faiblement diplômés et plus jeunes que les autres salariés à temps partiel, et cumulent des conditions d'emplois nettement moins favorables : postes moins qualifiés, contrats plus précaires, plus forte récurrence du chômage, moindre accès à la formation, moindres rémunérations.

Les salariés qui ont choisi d'exercer à temps partiel ont en revanche des conditions d'emploi proches des salariés à temps complet. Plus de 40 % d'entre eux déclarent être à temps partiel pour s'occuper de leurs enfants ou d'un autre membre de leur famille.

16 % des salariés à temps partiel ont plusieurs emplois : près de 11 % exercent le même métier chez plusieurs employeurs, 6 % exercent des métiers divers⁶.

6. DARES Analyses, « Le temps partiel en 2011 », n° 2013-005, janvier 2013.

6. La durée du travail des cadres

Le tableau ci-après donne les indications sur le travail des cadres résultant de l'enquête menée par Eurocadres, fédération des syndicats de cadres européens.

Tableau 17.1. Le travail des cadres

Pays	Durée hebdomadaire moyenne	Durée hebdomadaire la plus élevée	% de cadres estimant leur charge de travail lourde ou excessive
France	45 h	47 h	91 %
Grande-Bretagne	47 h	55 h	94 %
Europe (6 pays)	46 h	48 h	87 %

Étude réalisée en 2002-2003 auprès de 10 000 cadres.

C. Durée et horaire de travail

La durée légale du travail est de 35 heures par semaine depuis 2000. Par de multiples retouches le législateur a depuis assoupli les règles. La durée du travail est largement ouverte à la négociation collective. Le régime des heures supplémentaires et des forfaits a été assoupli, avec les lois de 2007 et 2008.

1. Le travail effectif

La notion de temps de travail effectif, unité de mesure de la durée du travail, est au cœur des politiques d'ATT et de rémunération. Or sa définition est floue et ses contours de moins en moins étanches : comment qualifier le temps où le salarié est dans l'entreprise sans effectuer de travail : temps de pause, « temps mort » dans les professions relevant d'un régime d'équivalence, temps d'astreinte où le salarié n'effectue aucune activité mais reste à la disposition de l'employeur ? Les temps de trajet du salarié entre son domicile et l'entreprise et les temps de trajet entre les différents clients ou les différents chantiers de l'entreprise ? L'activité peut-elle être prise en compte non pas en heures de travail mais sur la base d'une rémunération mensuelle forfaitaire⁷ ?

La jurisprudence a progressivement évolué du critère de travail effectif à celui de la disposition permanente du salarié auprès de l'employeur. Les lois du 13 juin 1998 et du 19 janvier 2000 donnent du temps de travail effectif la définition suivante : « La durée de travail effectif est le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et doit se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles. »

La loi précise que les temps de restauration et de pause sont considérés comme temps de travail effectif si le salarié reste à la disposition de l'employeur. Dans le cas contraire, ils ne sont pas décomptés.

7. DARES, « Définition du temps de travail effectif, étude de jurisprudence », in *Liaisons sociales*, n° 7693, 24 juin 1997.

Lorsque le port d'une tenue de travail est obligatoire et que les opérations d'habillage et de déshabillage doivent être réalisées dans l'entreprise, les temps d'habillage et de déshabillage doivent faire l'objet de contreparties financières ou sous forme de repos.

L'astreinte n'est pas considérée comme temps de travail effectif mais doit faire l'objet d'une compensation.

2. Horaire légal

L'horaire légal ne constitue ni une durée maximale, ni un minimum de temps d'occupation exigible par les salariés.

L'horaire légal est une référence pour le déclenchement de certaines garanties légales.

En Europe, il n'existe d'horaire légal qu'en France et dans quelques pays. Généralement, la loi fixe une durée maximale et la négociation collective détermine les horaires applicables.

3. Dépassement de la durée

La durée en vigueur, légale ou conventionnelle, peut être dépassée dans divers cas.

• En cas d'accomplissement d'heures supplémentaires

Les heures supplémentaires sont les heures effectuées au-delà de la durée légale du travail. Les heures supplémentaires entraînent des majorations de salaire et ouvrent droit à un repos compensateur. La loi du 21 août 2007 a modifié le cadre de façon substantielle.

• En cas de récupération des heures perdues par suite d'une interruption collective du travail

Des dérogations temporaires ou permanentes sont possibles dans certains cas lorsqu'elles sont prévues par des textes. Lorsque certains travaux complémentaires, préparatoires ou urgents ne peuvent être différés, la durée du travail effectif journalier peut être prolongée.

• Dans le cadre d'une organisation du temps de travail dans un cadre autre qu'hebdomadaire (modulation, annualisation)

4. Durées maximales

Les durées maximales de travail sont fixées à :

- 8 heures par jour et 35 heures par semaine pour les apprentis et les jeunes travailleurs de moins de 18 ans, sauf dérogations ;
- 10 heures par jour pour les salariés adultes (12 heures si un accord de branche étendu ou d'entreprise le prévoit) ;
- 44 heures sur une période quelconque de 12 semaines consécutives ;
- 48 heures sur une même semaine (voire 60 heures, en cas de dérogations exceptionnelles).

Ces plafonds doivent être respectés, même en cas de cumul d'emplois. Ils peuvent être aménagés conventionnellement.

5. L'horaire collectif de travail

La durée hebdomadaire du travail s'inscrit dans le cadre d'un horaire collectif de travail fixé par l'employeur et susceptible de contrôle.

La règle de l'horaire collectif peut être aménagée par la pratique d'horaires individualisés (cf. section II).

L'horaire est applicable à l'ensemble des salariés d'une entreprise, d'un établissement ou d'une partie d'établissement. Il a pour objet de fixer :

- le cadre horaire dans lequel les salariés sont occupés, c'est-à-dire les heures de début et de fin de travail, ainsi que les heures et la durée des repos ;
- le rythme de travail. Il n'est pas possible de faire effectuer individuellement à un salarié des horaires excédant ceux qui sont pratiqués dans l'établissement ou la partie d'établissement dont il relève.

C'est à l'employeur de déterminer librement l'horaire de travail dans son entreprise, en fonction des impératifs de fonctionnement de celle-ci et dans le cadre des prérogatives qu'il possède en matière d'organisation du travail.

De la même façon, le chef d'entreprise peut, par la suite, apporter des modifications à cet horaire (heures d'entrée et de sortie ; temps de pause ; instauration de la journée continue...).

Dans les deux cas (fixation et modification de l'horaire), l'employeur doit respecter certaines formalités de publicité :

- information et consultation obligatoires des représentants du personnel sur les questions intéressant notamment la durée du travail ;
- affichage apparent de l'horaire dans chacun des lieux où il s'applique ;
- information de l'inspecteur du travail, au moyen de la communication d'un double de l'horaire.

6. Cadre quotidien, hebdomadaire, annuel et vie active

Le temps consacré au travail par le salarié est interrompu par un certain nombre de « coupures » lui ménageant ainsi des plages de temps libre susceptibles de lui permettre de se reposer de l'effort fourni ou de se consacrer à d'autres occupations.

Ces temps de repos se succèdent au cours de la journée, de la semaine ou de l'année de travail tout au long de la durée de la vie active.

7. Les repos dans la journée

La journée de travail est la période comprise entre 0 heure et 24 heures. La journée de travail se décompose en travail effectif et en temps de pause.

Les pauses sont des moments d'interruption totale de l'activité professionnelle consacrés au repos ou au repas.

- La loi prévoit une obligation d'interruption du travail pour les jeunes de moins de 18 ans, qui ne peuvent accomplir plus de 4 heures et demie de travail consécutives.
- Les conventions collectives instituent, le plus souvent, des temps de pause, notamment pour la prise des repas.

Ainsi, hormis le cas des jeunes travailleurs, l'existence des pauses ainsi que leur rémunération relèvent du seul domaine conventionnel.

L'addition du travail effectif et des pauses permet de définir l'amplitude de la journée de travail.

L'amplitude de la journée de travail est la période comprise entre l'heure à laquelle le salarié prend son service au début de la journée et l'heure à laquelle il le quitte, à la fin de celle-ci. La loi du 13 juin 1998 a institué un repos quotidien de onze heures consécutives (transposition de la directive européenne de 1993).

8. Le repos hebdomadaire

Au terme d'une semaine de travail, tout salarié doit bénéficier d'un repos : le repos hebdomadaire. Le principe est que le repos hebdomadaire doit être :

- accordé chaque semaine après 6 jours de travail au plus. Il est en effet interdit d'occuper plus de 6 jours par semaine un même salarié ;
- égal au moins à 35 heures consécutives, dont le salarié doit pouvoir jouir totalement (deux jours pour les moins de 18 ans) ;
- donné le dimanche (repos dominical).

Des exceptions à ce principe peuvent être apportées par la loi. Il existe ainsi :

– des *dérogations au repos hebdomadaire*, qui consistent soit à réduire (voire suspendre) ce repos, sous réserve, en principe de l'octroi d'un repos de remplacement (en cas de travaux urgents ou intéressant la défense nationale, dans les industries traitant de matières périssables...), soit à différer la prise de ces repos, pour certaines catégories de salariés (personnels d'entretien, conducteurs de machines, gardiens des établissements industriels...);

– des *dérogations à la règle du repos dominical* qui peuvent être permanentes et de plein droit ou temporaires et sur demande.

Le travail du dimanche des salariés a progressé régulièrement depuis 1990, passant de 20 % à 29 % des salariés en 2011. Depuis 2002, cette augmentation est due à celle du travail dominical habituel. Travailler le dimanche va presque toujours de pair avec le travail du samedi, et souvent avec des horaires tardifs ou variables d'une semaine à l'autre.

En 2011, 6,5 millions de salariés ont travaillé le dimanche, dont 3 millions (13 % des salariés) de manière habituelle. Plus des deux tiers des salariés qui travaillent habituellement le dimanche exercent des professions dans les domaines de la sécurité des personnes et des biens, de la continuité de la vie sociale et de la permanence des soins alors que ces trois domaines d'activités n'emploient qu'un quart de l'ensemble des salariés. Le travail dominical concerne en outre 1,6 million de non-salariés, soit 54 % d'entre eux. La moitié travaille le dimanche de façon habituelle⁸.

9. Le repos compensateur

L'accomplissement d'heures supplémentaires peut ouvrir droit à un temps de repos qui s'inscrit également dans le cadre de la semaine : le repos compensateur.

Il constitue une période de repos, intervenant dans le cadre de la semaine, au bénéfice des salariés ayant accompli un certain nombre d'heures supplémentaires. Toute heure supplémentaire ouvre droit à un repos compensateur égal à :

- 50 % des heures supplémentaires au-delà de 41 heures dans les entreprises de plus de dix salariés ;
- 100 % des heures accomplies au-delà de 39 heures en dépassement du contingent annuel légal d'heures supplémentaires dans toutes les autres entreprises.

Ces deux repos ne se cumulent pas.

Dès l'acquisition de 8 heures de repos, ce dernier doit être impérativement pris dans le délai de deux mois, par journée entière.

8. DARES Analyses, « En 2011, 29 % des salariés ont travaillé le dimanche de manière habituelle ou occasionnelle », n° 2012-075, octobre 2012.

10. Congés payés

Au cours de l'année, le salarié doit bénéficier d'un certain nombre de jours de congé qui correspondent soit à la contrepartie de sa prestation annuelle de travail (congés payés), soit à la survenance de certaines circonstances (jours fériés et ponts, congés pour événements familiaux).

Tout salarié a droit, en contrepartie de son activité professionnelle, à un congé payé de cinq semaines, à raison de deux jours et demi ouvrables par mois de travail effectif. La loi précise que le congé principal (12 jours ouvrables au moins, 24 jours au plus) doit être pris entre le 1^{er} mai et le 31 octobre.

La cinquième semaine ne doit pas être accolée au congé principal.

Exemple

Paul est recruté le 1^{er} septembre 2011. Pendant l'été 2012, il pourra prendre un congé payé d'une durée maximale de 22,5 jours ouvrables. En effet, il a acquis pendant la période de référence (1^{er} septembre – 31 mai) un droit de $9 \times 2,5$ jours ouvrables de congés. S'il prend trois semaines de congé (3×6 jours ouvrables), il dispose d'un solde de 4,5 jours, arrondi à 5 jours (dans l'attente de ses nouveaux droits disponibles au 1^{er} juin 2013).

La fixation de la date des congés est une prérogative de l'employeur. Le salarié ne peut pas partir en vacances sans avoir reçu son accord préalable. Tout manquement peut entraîner un licenciement pour cause réelle et sérieuse, voire pour faute grave.

Les dates de congé et l'ordre des départs doivent être communiqués aux intéressés un mois à l'avance.

L'employeur ne peut pas revenir sur une date de départ au cours du mois qui la précède, sauf en cas de « circonstances exceptionnelles ».

11. Jours fériés

Dix jours fériés sont prévus par la loi : 1^{er} janvier ; lundi de Pâques ; 1^{er} mai ; 8 mai ; Ascension ; 14 juillet ; Assomption (15 août) ; Toussaint (1^{er} novembre) ; 11 novembre ; Noël (25 décembre).

Le 1^{er} mai est obligatoirement chômé et payé (sauf dans les établissements qui ne peuvent interrompre leur activité. Dans ce cas, la rémunération des salariés est majorée de 100%). Les autres jours fériés ne sont pas obligatoirement chômés.

Si une convention collective ou un usage prévoit qu'ils le soient, ils sont alors payés aux salariés mensualisés qui remplissent les conditions suivantes :

- avoir trois mois d'ancienneté dans l'entreprise ;
- être présent le dernier jour de travail précédant le jour férié et le premier qui fait suite.

À l'occasion d'un jour férié, certaines entreprises peuvent accorder des journées de pont.

12. Événements familiaux

À l'occasion de la survenance de certains événements dans la vie familiale, tout salarié bénéficie, sur justification, d'une autorisation exceptionnelle d'absence de :

- 4 jours pour son mariage ;
- 3 jours pour chaque naissance survenue à son foyer ou pour l'arrivée d'un enfant placé en vue de son adoption ;
- 2 jours pour le décès de son conjoint ou de son enfant ;
- 1 jour pour le mariage de son enfant ;
- 1 jour pour le décès de son père ou de sa mère.

Ces congés n'entraînent pas de diminution de la rémunération et bénéficient à tous les salariés, quelle que soit leur ancienneté dans l'entreprise. Leur rémunération est prise en charge par l'employeur. Ils doivent être pris au moment où survient l'événement dont il s'agit.

13. Congé paternité

Le congé paternité s'est généralisé en Europe. Seules l'Allemagne et l'Italie n'en ont pas en 2010. En France, depuis le 1^{er} janvier 2002, les pères bénéficient d'un congé de 11 jours à l'occasion de la naissance d'un enfant. Ce congé est indemnisé par des indemnités journalières de Sécurité sociale. En 2007, 370 000 pères ont bénéficié de ce congé (pour 800 000 naissances). 68 % des salariés et 87 % des fonctionnaires ont pris ce congé.

En raison de la recommandation du Conseil européen du 31 mars 1992 qui demandait aux États de « promouvoir et d'encourager [...] une participation accrue des hommes, afin d'assurer un partage plus égal des responsabilités parentales entre les hommes et les femmes », un congé de naissance spécifique réservé aux seuls pères s'est développé en Europe.

Certains pays, notamment au nord de l'Europe, proposent un système mixte sous le nom de congé parental qui permet aux parents de se partager un certain nombre de jours de congés rémunérés durant les premières années de l'enfant. Par ailleurs, la différence majeure réside dans le niveau de l'indemnisation : les pays nordiques rémunèrent davantage les parents (en rapport avec leur salaire) et l'Allemagne a également instauré (en 2007) un congé parental bien rémunéré avec une incitation à la prise d'une partie du congé par le père. À l'opposé, les pays anglo-saxons proposent des congés similaires à ceux établis en France mais les indemnisent peu (hors conventions collectives). Dans d'autres pays et en particulier au sud de l'Europe, il n'existe pas de système équivalent.

14. La durée de la vie active

La réglementation relative à l'âge d'entrée dans la vie active est précise. Aucune disposition légale n'impose la cessation d'activité à partir d'un âge déterminé. Les conventions collectives, les accords d'entreprise ou le règlement intérieur comblent, en règle générale, ce vide juridique.

– L'entrée dans la vie active

Les enfants ne peuvent être admis au travail avant d'être régulièrement libérés de l'obligation scolaire, soit avant 16 ans⁹.

Les dérogations concernent :

- les stages d'information et de formation pratique des élèves des classes préparatoires à l'apprentissage ;

9. En 1840, le ministre du Commerce du gouvernement Guizot déclarait à la tribune de la Chambre des députés : « L'admission des enfants dans les fabriques dès l'âge de 8 ans est pour les parents un moyen de surveillance, pour les enfants un commencement d'apprentissage, pour la famille une ressource. » En 1847, le travail des enfants de 11 à 16 ans était limité à douze heures par jour. En 1892, la journée était ramenée à 11 heures ! En 1900, la durée journalière était réduite à dix heures pour tous.

- l'entrée en apprentissage (à partir de 15 ans);
- les travaux pendant les vacances, qui peuvent être autorisés par l'inspection du travail pour des adolescents âgés de plus de 14 ans;
- les entreprises de spectacle sous réserve d'une autorisation préfectorale.

Certains emplois sont interdits pour les moins de 18 ans. Il s'agit des emplois de nature à blesser leur moralité.

L'emploi des jeunes de moins de 18 ans obéit à des règles particulières.

– *Aménagements pendant la vie active*

Il s'agit essentiellement des congés, rémunérés ou non, accordés aux salariés à des fins diverses (cf. § E).

– *Le départ à la retraite# (cf. chapitre 9)*

Le départ peut être à l'initiative du salarié ou de l'entreprise. La retraite peut être progressive.

D. Compte épargne temps

Progressivement, pour répondre à des demandes salariales nouvelles ou renforcées et parce que le développement de carrières discontinues le permettait, les possibilités de prendre des congés de longue durée tout au long de la vie active se sont multipliées. Ces congés font rarement l'objet d'un maintien de rémunération. Aussi la création du compte épargne temps favorise-t-elle la prise de ces congés.

1. Le cadre réglementaire

En instituant un dispositif dénommé « compte épargne temps » (CET), la loi relative à l'amélioration de la participation des salariés dans l'entreprise (27 juillet 1994) visait à offrir aux salariés une meilleure maîtrise de l'organisation de la vie professionnelle.

Le cadre réglementaire a été progressivement modifié. La loi du 31 mars 2005 portant « réforme de l'organisation du temps de travail dans l'entreprise » a modifié le régime du CET. La mise en place de ce nouveau CET, ou la transformation des CET existants, suppose la conclusion d'une convention ou d'un accord collectif.

Mis en place par une convention ou un accord collectif, le compte épargne temps permet d'accumuler des jours de congés rémunérés ou une épargne en argent pour percevoir une rémunération pendant des périodes d'inactivité (congé parental, congé sabbatique, formation...). Toutes les entreprises sont concernées. L'épargne en temps peut être à l'initiative du salarié ou de l'employeur. Pour l'épargne en argent, les éléments monétaires pouvant y figurer sont prévus par la convention ou l'accord. Sauf cas particuliers, le seuil maximum en 2007 a été établi à 64 368 euros. Au-delà, les droits sont liquidés et convertis en argent à destination du salarié.

– *Alimentation*

Le CET peut être alimenté par des congés, du temps compensé ou de l'argent converti en temps.

Il va de soi que ces différentes modalités peuvent se combiner dans un même accord. La combinaison peut prendre plusieurs formes: une combinaison étendue lorsque les trois sources

d'alimentation sont combinées, une combinaison moyenne lorsque deux sources d'alimentation sont articulées.

Enfin, le CET peut être abondé par l'entreprise. Ainsi, l'accord FNAC-Provence prévoit deux jours offerts dès l'ouverture du compte.

2. Utilisation

L'analyse des « préambules » des accords qui énoncent les raisons pour lesquelles les parties en présence se sont engagées dans la négociation indique deux raisons de fond pour lesquelles entrer en négociation : d'un côté, il s'agit d'un dispositif orienté vers les congés de longue durée rémunérés, de l'autre, il s'agit d'un dispositif relié à l'emploi.

Ce dispositif rend possible, pour ceux qui le souhaitent, l'accumulation des droits en vue de bénéficier d'un congé de longue durée. Le cadre de ce dispositif va au-delà d'une gestion pluri-annuelle des congés par simple report cumulé de ceux-ci. Il s'inscrit dans une logique d'échange entre l'augmentation de la flexibilité touchant les composantes temporelles du travail (durée, horaires et rythmes) et les difficultés pour le salarié de choisir la prise de ses congés payés annuels. Lorsque les raisons du recours au CET sont explicitées dans le préambule, celles-ci concernent la question de l'épargne volontaire destinée à des congés rémunérés de longue durée. Il s'agit de « favoriser la prise de congés de fin de carrière », « de répondre aux souhaits et projets personnels des salariés », de « répondre aux aspirations des salariés à plus de temps libre », de « bénéficier d'un congé de longue durée ».

3. Avantages et inconvénients

Au total, l'alimentation du CET par trois composantes principales (congé, repos et primes) se traduit par la naissance d'une nouvelle catégorie de congés rémunérés, en principe de longue durée (six mois). Ce type de congé est virtuel au sens où il n'y a aucune règle qui impose sa consommation si ce n'est que celle-ci doit être située dans la trajectoire temporelle de l'individu salarié. La consommation différée et à l'initiative du salarié fait de ce congé une ressource qu'il pourra mobiliser en fonction de ses besoins. En revanche, cette épargne constitue une contrainte pour le salarié qui voit ses congés annuels diminuer à court terme et ses repos, notamment compensateurs, se réduire. On est bien en présence d'une intensification du travail par réduction des congés à court terme et diminution des repos.

Sur le plan fiscal, les provisions comptabilisées par les entreprises sont déductibles des bénéfices imposables.

E. Les congés de longue durée

1. Les divers congés

Les congés sont prévus par la loi, par des conventions collectives, ou décidés par l'entreprise. La loi prévoit un certain nombre de congés de longue durée. Les possibilités ont été progressivement élargies.

– **Congé de formation** : il a pour objet de permettre à tout travailleur, au cours de sa vie professionnelle, de suivre à son initiative, et à titre individuel, des actions de formation, indépendamment de sa participation aux stages compris dans le plan de formation de l'entreprise.

- **Congé de solidarité internationale** : congé accordé à un salarié pour participer à une mission hors de France pour le compte d'une association à objet humanitaire ou pour le compte d'une organisation internationale dont la France est membre. La durée de ce congé, pendant lequel le contrat de travail est suspendu, ne peut excéder six mois.
 - **Congé parental d'éducation** : pendant la période qui suit l'expiration du congé de maternité ou d'adoption, tout salarié qui justifie d'une ancienneté minimale a le droit de bénéficier d'un congé parental d'éducation durant lequel le contrat de travail est suspendu.
 - **Congé pour la création d'entreprise** : un droit à congé d'un an ou, éventuellement, deux ans pendant lequel le contrat de travail est suspendu est ouvert au salarié qui se propose de créer ou de reprendre une entreprise.
 - **Congé sabbatique** : le salarié a droit, dans les conditions légales ou conventionnelles, à un congé sabbatique d'une durée minimale de six mois et d'une durée maximale de onze mois, pendant lequel son contrat de travail est suspendu.
 - **Congé d'enseignement et de recherche** : pour se livrer à une activité de recherche ou d'innovation ou pour dispenser un enseignement technologique ou professionnel.
 - **Congé de solidarité familiale** : pour accompagner un proche en fin de vie.
- Par voie d'accord, d'autres congés peuvent être mis en place ou les modalités peuvent être élargies.

Exemple

L'accord EUREST France du 18 juillet 1997 prévoit des incitations financières en faveur des congés de longue durée.

- **Congé parental** : le salarié remplissant les conditions légales du congé parental à temps complet bénéficie d'une allocation comprise entre 12 000 F et 20 000 F par an. En cas de congé parental à temps partiel, l'allocation est en général de 6 000 F par an.
- **Congés individuels de formation d'au moins six mois** : ils sont encouragés par la prise en charge des frais pédagogiques de formation dans la limite de 10 000 F et par la possibilité pour le salarié d'être nourri gratuitement dans un restaurant Eurest France.

Enfin, l'entreprise peut offrir un choix élargi à ses salariés ou à certaines catégories.

2. L'articulation CET-congés

L'accord du 6 mars 1998 chez Téléassurances (Groupe GMF) crée un CET¹⁰.

Exemple

Chapitre 4 (extraits) Compte épargne temps

Article 1^{er}. Objet du compte épargne temps

Le compte épargne temps a pour finalité de permettre aux salariés d'épargner des droits en temps afin d'utiliser ceux-ci de façon différée à l'occasion d'un congé de longue ou moyenne durée, ou d'anticiper un départ en retraite ou en préretraite totale ou partielle.

10. *Liaisons sociales*, n° 7853, 24 avril 1998.

Article 4. Utilisation du temps épargné

Le temps épargné peut être utilisé dans les cas suivants :

- indemnisation en tout ou partie d'un congé sans solde (création d'entreprise, congé sabbatique, congé parental, congé individuel de formation, convenance personnelle...);
- augmentation de la durée d'un congé maternité ou d'adoption;
- anticipation d'un départ en retraite ou en préretraite totale ou partielle;
- indemnisation du passage à temps partiel, pour les salariés qui souhaitent convertir en euros les congés épargnés, et être ainsi rémunérés à temps plein au début de leur temps partiel.

Le temps épargné utilisé doit être d'une durée de vingt jours ouvrés minimum. Les dates d'utilisation sont déterminées en accord avec la hiérarchie dans le cadre des dispositions prévues par les textes en vigueur.

Le salarié doit présenter sa demande d'utilisation à sa hiérarchie au moins un mois avant la date souhaitée (deux mois en cas d'utilisation pour convenance personnelle).

La période d'absence indemnisée est considérée comme temps de présence effective au regard des droits découlant tant du contrat de travail que des dispositions légales et conventionnelles, et des accords, règlements, et usages en vigueur dans l'entreprise.

À l'issue du congé, le salarié est réintégré dans son précédent emploi, ou, s'il n'est plus vacant, dans un emploi similaire avec une rémunération au moins équivalente.

Article 7. Gestion des droits en temps épargnés

Un compte épargne temps est créé pour chaque salarié qui demande à épargner.

Le salarié informe sa hiérarchie par écrit de sa volonté d'épargner du temps. Pour cela, il indique, entre le 15 et le 30 janvier de chaque année, le nombre de jours de congé qu'il aurait dû prendre au cours de l'année civile qui vient de s'achever et qu'il décide d'épargner. Au mois de mars de chaque année, les salariés reçoivent un décompte du cumul des congés épargnés.

F. Le temps de travail des cadres

Le travail des cadres se prête mal à une conception notariale du temps. Selon la formule de Jean-Emmanuel Ray : « Comment mesurer le présentisme du cerveau ? »

L'Union confédérale des cadres de la CFDT (UCC CFDT) a mené l'enquête auprès d'un millier de cadres pour mieux connaître leurs lieux de travail. Résultat, plus de la moitié d'entre eux travaillent chez eux et les deux tiers planchent sur leurs dossiers en train, en avion, dans les aéroports, les gares, les restaurants et les chambres d'hôtel.

La loi du 19 janvier 2000 a créé une section spécifique consacrée aux cadres en distinguant trois catégories :

- les cadres dirigeants;
- les cadres occupés selon l'horaire collectif;
- les autres cadres.

Pour ces autres cadres, la loi prévoit plusieurs types de forfaits en heures ou en jours.

1. Les règles

Les limites légales et conventionnelles s'appliquent aux cadres comme à chaque salarié ; les disjonctions relatives aux heures supplémentaires aussi. Les entreprises mettent en œuvre la notion de forfait.

2. Les forfaits

Il existe trois catégories de forfaits :

- forfait en heures sur une base hebdomadaire ou mensuelle ;
- forfait en heures sur une base annuelle ;
- forfait en jours sur une base annuelle dans le cadre d'une convention de forfait.

La convention de forfait en jours concerne les cadres dont la durée du travail ne peut être déterminée du fait de la nature de leurs fonctions, des responsabilités qu'ils exercent et de leur degré d'autonomie dans l'organisation de leur temps. La loi du 20 août 2008 permet la modulation du forfait sur l'année par voie d'accord. En l'absence d'accord, le nombre de jours travaillés est limité à 235.

3. Les limites du forfait jour

Quelque 1,5 million de salariés, principalement cadres, sont concernés par le forfait jour. La Cour de cassation, dans sa décision de juin 2011, demande un suivi effectif de la charge de travail et un contrôle du temps de travail des salariés en forfait jour. Le forfait jour doit respecter les exigences du droit européen en matière de droit au repos et à la santé. La charge de travail doit être cohérente avec le nombre de jours et ne pas nécessiter de dépasser les durées maximales européennes du temps de travail.

II. Les politiques d'aménagement du temps de travail

Dans les années 1980, de façon progressive, puis à un rythme accéléré dans les années 1990, les pays européens ont profondément modifié leur cadre réglementaire afin d'accroître la flexibilité et la DUE (durée d'utilisation des équipements).

En France, le cadre rigide de 1936 est profondément transformé. De 1982, avec les textes sur les heures supplémentaires, les équipes de suppléance de fin de semaine et la modulation des horaires à 2007, la recherche de la flexibilité interne est favorisée.

La réglementation sur l'aménagement du temps de travail répond à plusieurs objectifs :

- améliorer la situation de l'emploi en facilitant la modernisation des entreprises ;
- améliorer la compétitivité des entreprises en leur permettant, à un moindre coût, soit de faire face à l'amortissement d'investissements coûteux ou de rendre possibles des amplitudes d'ouverture plus grandes au public dans les services, soit d'ajuster les rythmes de travail aux variations de la production et de la demande ;
- améliorer les conditions de travail des salariés en ce qui concerne la durée et l'aménagement du temps de travail ;
- offrir des espaces de choix aux salariés pour répondre à leurs attentes d'autonomie ;
- faire de la négociation collective la voie normale de la fixation de ces conditions de travail.

Parmi les nombreux dispositifs susceptibles de concourir à un meilleur aménagement du temps de travail, certains favorisent l'adaptation des horaires aux fluctuations d'activité de l'entreprise.

D'autres permettent l'allongement de la durée d'utilisation des installations et d'ouverture des services au public. D'autres encore favorisent la liberté de choix des salariés (par exemple, les « heures choisies » de 2005).

Les politiques d'aménagement du temps de travail ont pour principaux objectifs la recherche de la flexibilité (§ A), la prise en compte des aspirations individuelles (§ B), l'accroissement de la durée d'utilisation des équipements (§ C). Elles sont un domaine de négociations avec les partenaires sociaux (§ D) et un champ privilégié de développement des audits (§ E).

A. Accroître la réactivité

L'activité d'une entreprise est rarement constante dans le temps. Celle-ci est toujours confrontée, à un moment ou à un autre, à des fluctuations qui peuvent être de deux types :

- *saisonnnières*, si elles sont prévisibles et obéissent à un calendrier relativement stable ;
- *conjoncturelles*, si elles sont brusques et inopinées.

Ces fluctuations posent deux séries de problèmes à l'entreprise :

- des *problèmes d'adaptation* : il s'agit de rechercher le meilleur rapport entre les moyens en personnel et en équipement dont l'entreprise dispose ;
- des *problèmes de gestion* : pour faire face aux variations d'activité, l'entreprise doit, en période haute, choisir entre le recours aux heures supplémentaires ou l'appel à du personnel temporaire et, en période basse, mettre ses salariés au chômage partiel.

L'aménagement du temps de travail joue en faveur d'une meilleure régulation des fluctuations.

Trois dispositifs concourent à la réalisation de cet objectif :

- la *récupération*, qui vise à faire face à des circonstances exceptionnelles ;
- la *modulation* et l'*annualisation*, qui permet de répondre à des fluctuations fréquentes (conjoncturelles ou saisonnières) liées à l'activité normale de l'entreprise ;
- le *cycle*, qui permet de prendre en compte les variations régulières de la charge de travail résultant de l'organisation du travail dans l'entreprise.

À ces trois dispositifs, il est possible d'ajouter le *repos compensateur de remplacement*, qui permet de substituer à la majoration légale pour heures supplémentaires un repos compensateur de durée équivalente.

1. La récupération

Un certain nombre d'événements généralement indépendants de la volonté de l'employeur peuvent entraîner un abaissement temporaire de l'horaire hebdomadaire de travail dans l'entreprise. Les événements permettant de procéder à la récupération sont :

- des accidents survenus au matériel et des cas de force majeure (par exemple, l'interruption de force motrice, la pénurie de matières premières, les intempéries, les sinistres...);
- des opérations d'inventaire ;
- le chômage d'une ou deux journées de pont ou d'un jour précédant les congés payés.

La récupération permet d'éviter la perte définitive de ces heures en autorisant l'employeur à différer leur exécution.

Exemple

Dans une entreprise travaillant habituellement 35 heures par semaine, un sinistre fait perdre 7 heures de travail une semaine donnée ($35 - 7 = 28$ h).

La récupération permet à cette entreprise de ne pas perdre définitivement ces 7 heures non travaillées en portant par exemple l'horaire de travail à 42 heures pendant une semaine ($35 + 7 = 42$ h).

Les 7 heures perdues du fait du sinistre sont ainsi récupérées sur une semaine.

Les heures récupérées ne sont pas des heures supplémentaires mais des heures déplacées. La récupération est mise en place par l'employeur après consultation des institutions représentatives du personnel et information préalable de l'inspecteur du travail.

Les salariés ne sont en droit ni d'exiger, ni de refuser la récupération des heures de travail perdues. L'employeur doit toutefois manifester son intention de récupérer les heures perdues à l'époque où survient cette perte et non plusieurs mois plus tard.

Trois règles régissent l'utilisation de la récupération.

– Seules peuvent être récupérées les heures de travail collectivement perdues en deçà de la durée légale hebdomadaire.

– Les heures perdues doivent être récupérées dans les douze mois précédant ou suivant leur perte.

– Les heures perdues ne peuvent être récupérées que dans certaines limites horaires.

2. La modulation et l'annualisation

La modulation permet de neutraliser les surcoûts générés par de fréquentes variations du carnet de commandes d'origine conjoncturelle ou saisonnière.

La modulation doit être mise en place par voie d'accord.

Lorsque les commandes affluent, les horaires sont allongés ; lorsqu'elles diminuent, ils sont réduits. Les heures effectuées pendant l'année au-delà de l'horaire affiché ne donnent pas lieu à application du régime légal des heures supplémentaires à condition qu'elles soient compensées à une autre période dans la même proportion, soit par une réduction de la durée hebdomadaire du travail, soit par des jours de repos supplémentaires.

Les accords de modulation permettent donc une annualisation du temps de travail, outil privilégié de la RTT. En outre, la RTT constitue une des conditions de validité de ces accords ou une contrepartie, au bénéfice des salariés, compensant les contraintes spécifiques de cette flexibilisation des horaires.

Trois types de modulation permettaient de mettre en place des organisations du travail plus ou moins évoluées selon les besoins de l'entreprise. La loi du 19 janvier 2000 a simplifié les règles en remplaçant les trois dispositifs par un dispositif unique.

Quel que soit le type de répartition, la durée hebdomadaire ne devra pas excéder sur l'année une moyenne de 35 heures par semaine travaillée. En tout état de cause, le plafond de 1 607 heures devra être respecté. Au-delà, les règles relatives aux heures supplémentaires s'appliquent.

L'accord doit préciser les données économiques et sociales justifiant le recours à la modulation, le programme indicatif de la répartition annuelle, les délais de prévenance, les droits à rémunération de repos compensateurs pour les salariés qui n'ont pas travaillé toute l'année, les conditions de recours au chômage partiel.

3. Le cycle

Le cycle permet de répartir la durée du travail sur plusieurs semaines de façon à prendre en compte des variations régulières d'activité inhérentes à l'organisation du travail. Le recours au cycle peut être motivé par :

- la nécessité de faire fonctionner l'entreprise en continu, c'est-à-dire 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 ;
- la volonté de reconnaître la spécificité d'une activité ;

Exemple

Une branche peut ainsi souhaiter répartir la durée du travail sur trois ou quatre jours comportant des postes de 8 heures. Le cycle permet ainsi de faire se succéder trois semaines à 32 heures (4 jours \times 8 heures) et une semaine à 40 heures (5 jours \times 8 heures) sans coût supplémentaire pour l'entreprise, l'horaire moyen sur cette période de quatre semaines ne dépassant pas 35 heures.

- le désir de transformer une réduction de la durée hebdomadaire du travail en demi-journées ou en journées entières de repos, en concentrant la réduction sur une semaine.

Exemple

Soit un cycle de cinq semaines comprenant trois semaines de 40 heures et une semaine de 20 heures permettant de libérer des journées de repos, la moyenne sur quatre semaines est de 35 heures.

4. Le repos de remplacement

Le repos compensateur de remplacement permet de substituer au paiement des heures supplémentaires et à la majoration légale un repos compensateur de durée équivalente. Les heures récupérées ne sont pas des heures supplémentaires mais des heures déplacées.

Une entreprise peut recourir au repos compensateur de remplacement (RCR) :

- soit pour adapter l'horaire de travail aux fluctuations d'activité, qu'elles soient d'origine conjoncturelle ou saisonnière ;
- soit pour laisser aux salariés la possibilité de gérer sur l'année la forme et la répartition d'une partie de leurs repos (temps choisi).

Assez peu utilisé, le RCR est pourtant un dispositif très performant et très souple qui présente l'avantage d'une grande simplicité.

5. L'annualisation

L'évolution du cadre réglementaire a favorisé le développement de la réactivité par l'annualisation, à travers notamment :

- la récupération ;
- la modulation ;
- le développement du temps partiel annualisé, résultant d'une simple décision unilatérale de l'employeur, stabilise l'emploi de travailleurs précaires.

Les lois sur les 35 heures ont favorisé le développement de l'annualisation. 70 % des 250 premiers accords annualisent le temps de travail.

Exemple : Accord Casino France sur le travail à temps partiel 5 janvier 1998 – Extraits

Article 3. Modulation des horaires : programmation annuelle

Toutes les personnes qui bénéficieront d'un régime horaire de 26 heures verront leurs horaires organisés sur une base annuelle avec une modulation des horaires hebdomadaires dans la limite de plus ou moins 4 heures.

La modulation étant obtenue par la réalisation au-delà de 26 heures de 4 heures complémentaires au maximum qui feront l'objet d'une compensation équivalente en temps. Au-delà de 30 heures, les heures complémentaires seront payées.

– *Programmation annuelle*

Après consultation du CE ou du CS, la programmation précise de toutes les périodes de l'année au cours desquelles il est prévu de recourir aux heures complémentaires étant impossible à réaliser, un avenant au contrat de travail déterminera néanmoins certaines périodes.

– *Rémunération*

Dans ce cadre, la rémunération sera lissée sur une moyenne de 26 heures hebdomadaires. Chaque salarié concerné sera titulaire d'un compte horaire débit/crédit tenu à la semaine et qui lui sera communiqué chaque mois.

– *Régularisation annuelle*

À l'échéance de chaque année civile, une régularisation sera réalisée.

L'objectif de cet accord est de permettre aux salariés titulaires d'un contrat de travail au régime horaire de 22 heures d'opter pour un horaire moyen de 26 heures minimum en contrepartie d'une annualisation avec modulation.

B. Individualiser et créer des espaces de choix

L'entreprise peut s'efforcer de répondre à l'aspiration de chaque salarié de maîtriser ses horaires, son volume hebdomadaire (travail à temps partiel), l'organisation de ses congés (voire de les épargner dans le cadre d'un CET). Elle évolue ainsi vers « l'entreprise à la carte »¹¹.

11. J.-L. CERDIN, R. COLLE, J.-M. PERETTI, « La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte », in *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 55, janvier-février-mars 2005.

Exemple

La plaquette des Laboratoires Servier présente ainsi trois « réalisations sociales ».

– « *Les horaires variables* : le vendredi, chaque membre du personnel affiche librement l'horaire qu'il souhaite pratiquer la semaine suivante, à raison de huit heures par jour. Il peut également changer son horaire le mercredi et le vendredi.

– *Le travail à temps partiel* : "volontaire, transitoire et réversible", on peut donc ne travailler qu'une fraction des 39 heures traditionnelles. Ce choix vaut pour un mois et peut être modifié au gré de la personne le mois suivant. Certains donc ne travaillent pas le mercredi, d'autres préfèrent 6 ou 7 heures par jour... Toutes les formules entre 20 et 39 heures sont admises et existent à l'usine. Une telle option n'altère en rien pour la personne la possibilité de promotion et d'augmentation de salaire.

– *Les vacances à la carte* : chacun peut choisir sa période de vacances et fractionner comme il le souhaite les cinq semaines de congé dont il dispose, dès le 1^{er} janvier. Par un accord général sur la période et grâce à la polyvalence, l'usine peut ainsi, par "roulement", avoir une activité tout au long de l'année. »

Et elle conclut :

« Pas de contrôle,
pas de pointeuse,
pas de saisie des temps,
un travail responsabilisant dans une entreprise d'adultes. »

1. Les horaires individualisés

Ils permettent aux salariés d'opter pour un aménagement individuel de leur temps de travail.

Les horaires variables comportent :

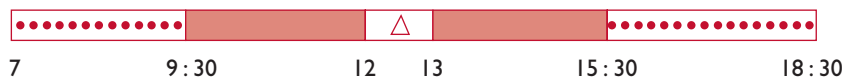
- une « plage fixe », continue ou non, constituant un temps de présence obligatoire pour tout le personnel ;
- des « plages mobiles », en début ou en fin de journée, permettant aux salariés de choisir leurs heures d'arrivée ou de départ.

Cette formule peut entraîner des reports d'heures excédentaires d'une semaine à une autre qui peuvent être cumulés.

L'horaire variable est caractérisé par une répartition quotidienne flexible des heures de travail à accomplir.

Cette liberté de choix est restreinte pour assurer la communication entre les membres du personnel. Dans la plupart des entreprises qui appliquent l'horaire variable, on établit une plage fixe pendant laquelle chacun est tenu d'être présent. La période en question est dûment spécifiée, tant en ce qui concerne sa durée que sa répartition au cours de la journée de travail. Elle s'étendra, par exemple, de 10 à 12 heures et de 14 à 16 heures, ce qui signifie que la durée journalière du travail ne pourra, en aucun cas, être inférieure à quatre heures.

Par ailleurs, les plages mobiles sont déterminées. À l'intérieur de celles-ci, les salariés devront choisir leurs heures d'arrivée et de départ. Ces plages mobiles s'étendront par exemple de 8 à 10 heures et de 16 à 18 heures. Au milieu de la journée, un temps est prévu pour une pause ; une « plage médiane » est prévue à cet effet. Elle s'étendra par exemple de 12 à 14 heures. Le principe général est que chaque salarié compose lui-même son emploi du temps à l'intérieur des possibilités offertes par ces plages fixes et mobiles, afin de parvenir à la durée réglementaire du travail qui n'est pas affectée, en principe, par l'horaire variable (voir la figure ci-après).

1 : Schéma à forte amplitude**2 : Pause médiane comprise dans la plage fixe**

Les horaires variables peuvent être mis en place pour répondre à la demande des salariés. Mais l'employeur n'est pas tenu d'accéder à cette demande.

L'entreprise qui souhaite mettre en place des horaires variables doit préalablement accomplir certaines formalités.

– Si l'entreprise dispose d'une représentation du personnel, l'employeur doit préalablement obtenir l'accord du comité d'entreprise ou à défaut des délégués du personnel. À défaut d'accord, les horaires variables ne peuvent pas être mis en place.

L'employeur doit ensuite informer l'inspecteur du travail.

– Si l'entreprise ne dispose pas d'une représentation du personnel, l'employeur doit obtenir l'accord du personnel (par exemple par référendum) et doit également obtenir l'autorisation de l'inspecteur du travail pour mettre en place des horaires variables.

Dans la grande majorité des cas, les horaires individualisés suscitent un niveau élevé de satisfaction.

2. Le choix du travail à temps partiel

40 % des femmes à temps partiel déclarent l'avoir choisi pour s'occuper de leurs enfants. Pour un certain nombre de salariés, la possibilité de travailler à temps partiel est considérée comme un avantage dans la mesure où la réversibilité est assurée. Cependant, en 2005, le temps partiel subi concerne 32 % des salariés concernés selon la DARES. Selon l'Insee, près d'un salarié sur cinq juge sa durée de travail insatisfaisante. 700 000 personnes souhaiteraient travailler à temps partiel¹².

3. Le choix des dates de congé

Il s'agit d'un souhait très fort des salariés de pouvoir organiser leurs congés en fonction de leurs contraintes ou de leurs désirs familiaux et personnels.

Les entreprises réalisent un arbitrage entre les contraintes de production et les souhaits individuels, après avoir défini des priorités (parents d'enfants scolarisés pour les périodes scolaires, par exemple). Des avantages spécifiques peuvent orienter l'expression des choix personnels (jours supplémentaires pour les congés pris en période d'activité réduite).

12. Insee Première, n° 1046, octobre 2005.

4. L'épargne des congés et le compte épargne temps

Depuis 1994, la formule du CET permet d'épargner du temps. La formule connaît depuis une forte progression conventionnelle.

C. Développer l'utilisation des équipements

Allonger la durée de fonctionnement des équipements ou la durée d'ouverture des services (comptoirs, caisses...), c'est :

- rentabiliser les matériels de l'entreprise par un meilleur amortissement des frais fixes ;
- augmenter ses capacités de production ;
- améliorer la qualité du service (pour la distribution et les services) ;
- répondre en même temps aux aspirations individuelles des salariés par une meilleure organisation du temps de travail.

Dans une période de mutations technologiques et d'évolution très rapide des marchés qui imposent un allongement de la durée de fonctionnement des équipements, l'aménagement du temps de travail constitue l'outil privilégié d'une nouvelle gestion des entreprises.

Les formules d'aménagements du temps de travail visant à une utilisation optimale des installations dans la journée, sur la semaine ou sur l'année, sont très diverses.

1. L'aménagement de la journée de travail

L'échelonnement des arrivées et des départs et l'utilisation du temps partiel peuvent permettre d'allonger la durée journalière du travail.

– *Le travail par relais*

C'est une forme d'organisation collective du travail dans laquelle l'allongement de la durée d'utilisation des installations est atteint par le chevauchement ou l'alternance d'équipes sur les différents postes de travail.

Deux formes d'organisation du travail par relais sont le plus souvent pratiquées. Elles permettent toutes deux d'allonger la durée d'utilisation des installations.

– Les équipes alternantes

Dans le cadre d'une journée de travail discontinuë qui se trouve occupée par un arrêt relativement important, deux groupes de salariés se succèdent à un même poste de travail.

– Les équipes chevauchantes, où des groupes de salariés sont soumis à des horaires qui se chevauchent quelques heures dans la journée.

Il est possible de recourir au travail par relais dans un certain nombre de professions sur la base d'un décret, d'un accord de branche étendu ou d'un accord d'entreprise ou d'établissement.

– *L'utilisation du travail à temps partiel*

Elle est susceptible d'allonger l'amplitude du travail en faisant se succéder sur un même poste :

- un salarié à temps plein et un salarié à temps partiel ;
- deux salariés à temps partiel.

2. L'aménagement de la semaine de travail

La durée de fonctionnement des installations et d'ouverture des services au public peut être allongée par le recours au travail le samedi et le dimanche. L'utilisation des équipements peut être intensifiée par le recours au travail de nuit et au travail posté.

Les horaires de travail des salariés sont habituellement répartis sur 5 jours. Dans la plupart des cas, augmenter la durée hebdomadaire de fonctionnement consiste donc à allonger la semaine de travail au samedi, voire au dimanche.

– *Le travail le samedi*

Il est possible de faire fonctionner l'établissement 6 jours sur 7 (c'est-à-dire les jours de la semaine à l'exception du dimanche) en recourant au travail par roulement.

Le travail par roulement est un mode d'organisation du travail qui consiste à ne pas occuper tous les salariés les mêmes jours de la semaine, en leur attribuant des journées de repos à des périodes différentes de la semaine.

– *Le travail le dimanche*

Trois types de motifs sont aujourd'hui susceptibles de permettre à une entreprise ou un établissement d'occuper des salariés le dimanche :

- des *motifs d'ordre public*, prévus par la loi si le fonctionnement dominical de certaines activités est nécessaire à la poursuite d'un minimum de vie sociale le dimanche (par exemple, hôtellerie, secteur hospitalier, vente de journaux...);

- des *motifs d'ordre technique*, lorsque certaines industries ne peuvent interrompre le travail sauf à entraîner la perte ou la dépréciation du produit en cours de fabrication (par exemple, verreries et cristalleries, traitement industriel du lait, conduite des fours dans certaines industries...);

- des *motifs d'ordre économique*, lorsque, pour faire face à la concurrence internationale ou amortir des investissements, certaines entreprises industrielles ont besoin de faire fonctionner leurs machines 7 jours sur 7.

Deux modalités d'organisation du travail permettent de prendre en compte cet impératif.

- *L'organisation du travail en continu* est possible lorsqu'un accord a autorisé les entreprises du secteur à organiser le travail en continu.

- *Les équipes de suppléance ou de week-end* dont le rôle est de suppléer en fin de semaine des salariés absents, pour cause de repos hebdomadaire. Les équipes de suppléance sont mises en place par convention ou par autorisation de l'inspection du travail.

– *Le travail de nuit*

La loi ne dispose pas de principe général d'interdiction de travailler la nuit, sauf pour les femmes employées à des travaux de nature industrielle. Dans un arrêt du 25 juillet 1991, la Cour de justice européenne a considéré que l'interdiction du travail de nuit des femmes n'était pas fondée.

– *Le travail par équipes successives (ou travail posté)*

Il s'agit d'un travail continu, exercé par des salariés formant des équipes distinctes qui se succèdent sur un même poste de travail, sans jamais se chevaucher, les salariés de chaque équipe travaillant et prenant leur repos tous en même temps.

Cette organisation du travail peut prendre des formes diverses.

- *Travail posté discontinu* (deux équipes).
L'établissement ne fonctionne ni la nuit ni le week-end. Les équipements tournent entre 70 et 80 heures par semaine.
- *Travail posté semi-continu* (trois équipes).
Les équipements sont utilisés jour et nuit pendant 5 jours, soit 105 heures (35×3) environ.
- *Travail posté continu*.
Les équipes se relaient aux différents postes de travail 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 (dès lors que l'entreprise dispose d'une dérogation à la règle du repos dominical) afin que le processus de production ne s'interrompe pas. Le travail est généralement organisé en cinq équipes ou plus.

3. L'aménagement de l'année de travail

La gestion de la durée du travail sur une période plus longue que la semaine est considérée comme indispensable pour permettre une souplesse suffisante.

Le cadre réglementaire, dès 1982, a favorisé une approche annualisée.

Étaler les dates des congés annuels et récupérer certaines heures perdues à l'occasion des ponts permet d'allonger la durée d'utilisation des installations ainsi que la durée d'ouverture des services au public et apporte une souplesse accrue.

– *L'étalement des congés annuels*

Il permet d'éviter la concentration des départs en vacances, qui représente un coût pour :

- les entreprises (l'arrêt ou la baisse de la production induit une utilisation moins intensive des équipements) ;
- les salariés (prix haute saison) ;
- l'économie (baisse de l'activité générale, suréquipement des infrastructures publiques et privées).

L'étalement des congés peut être recherché de diverses façons.

– *L'entreprise peut allonger la période pendant laquelle les congés annuels peuvent être pris.*

La période légale de prise des congés est fixée du 1^{er} mai au 31 octobre de chaque année. Elle peut être élargie par accord individuel du salarié ou accord collectif de branche ou d'entreprise.

– *L'entreprise peut organiser les départs en vacances par roulement, en prenant notamment en compte les variations de la charge commerciale.*

– *La récupération des heures perdues à la suite du chômage de certains jours de repos*

Parmi les autres jours de repos collectif dont l'impact sur la durée d'utilisation des installations peut être réduit, il convient de distinguer les ponts.

Le pont est composé d'un, voire de deux jours ouvrables, compris entre un jour férié et une journée de repos hebdomadaire.

Aucun texte légal ou réglementaire ne contraint un employeur à octroyer une journée de pont à l'occasion d'un jour férié.

Mais, à l'inverse des jours fériés, l'employeur qui souhaite accorder un jour de pont à ses salariés, sans coût supplémentaire, peut faire récupérer les heures de travail perdues à cette occasion.

Le tableau suivant récapitule les modalités d'allongement de la DUE.

Tableau 17.2. Modalités d'allongement de la DUE

Aménagements à l'intérieur de...	Objectifs	Moyens
<i>La journée</i>	<ul style="list-style-type: none"> – L'échelonnement des arrivées et des départs. – Le travail par relais. 	<ul style="list-style-type: none"> – Le partage du travail. – Les horaires individualisés. – Le travail à temps partiel.
<i>La semaine</i>	<ul style="list-style-type: none"> – L'allongement de la durée de fonctionnement des installations et d'ouverture au public. – L'utilisation intensive des équipements. 	<ul style="list-style-type: none"> – Le travail par roulement. – La dérogation à la règle du repos dominical pour raisons économiques. – Les équipes de suppléance. – Le travail de nuit. – Le travail par équipes successives.
<i>L'année</i>	<ul style="list-style-type: none"> – La réduction des périodes de fermeture. – La compensation des heures perdues à la suite du chômage de certains jours de repos. 	<ul style="list-style-type: none"> – L'étalement des congés. – La récupération des ponts.

Source : *Transparence*, n° 17, ministère des Affaires sociales.

D. Les accords d'ATT

L'aménagement des temps de travail est un domaine privilégié de la négociation collective. Il est possible en effet d'obtenir des accords dits « de contrepartie », où les aménagements permettent de financer des avantages accordés aux salariés, en particulier une réduction de la durée du travail.

La négociation collective se situe aux niveaux interprofessionnels, de branche et d'entreprise. Elle a été particulièrement riche dans les années 1990, et l'ATT est devenu le premier thème de négociation dans l'entreprise au début des années 2000. Aujourd'hui le thème des salaires est redevenu primordial.

1. L'évolution

Les possibilités de flexibilité interne qu'offre l'ATT négocié ne se sont que très progressivement développées, et de façon timide.

La flexibilité du temps de travail s'est accrue, dans le cadre plus général de la flexibilité du travail (CDD, temps partiel, travail temporaire). Et le besoin nouveau de flexibilité du temps de travail a conduit à une diversification croissante des durées individuelles, dont le temps partiel est la forme la plus utilisée. Ces emplois sont associés à des durées de travail très réduites, plus courtes qu'un travail à mi-temps. Elles vont de pair avec de multiples contraintes professionnelles liées à une forte flexibilité du temps de travail : formes précaires d'emploi, horaires de travail irréguliers, emplois du temps imposés par l'employeur, travail occasionnel le samedi ou le dimanche, contrôle strict des horaires par l'encadrement, absence d'accès à la formation... En clair, la montée du temps partiel contraint traduit la recherche d'une forte flexibilité du temps de travail que les autres formes d'ATT ne semblent pas susceptibles d'apporter aussi facilement.

2. Les accords d'entreprise

La loi quinquennale sur l'emploi (1993), la loi Robien (1996), les lois Aubry (1998 et 2000) ont donné une très grande impulsion à la signature d'accords d'entreprise sur le temps de travail. Ainsi, de 1992 à 2000, le nombre d'accords portant sur le thème du temps de travail est passé de 2 638 à 21 571. Ces accords représentaient 41 % du total des thèmes en 1992 et 70 % en 2000. Depuis les accords sont moins nombreux.

En 2010, les accords sur le temps de travail concernent 28,9 % des entreprises signataires et 14,1 % des salariés¹³.

E. L'audit de l'aménagement des temps de travail (AATT)

Les principales missions de l'AATT peuvent être regroupées en quatre domaines, à savoir : le contrôle de l'information sur les temps de travail, le contrôle de l'application des procédures, l'examen de l'efficacité des pratiques et, enfin, l'audit stratégique¹⁴.

1. Le contrôle de l'information sur les temps de travail

Les informations sur les temps de travail sont variées :

- historiques ou prévisionnelles ;
- externes ou internes ;
- quantitatives ou qualitatives ;
- objectives ou subjectives ;
- formelles ou informelles ;
- chiffrées ou non.

Les informations contrôlées proviennent de diverses sources :

- le bilan social ;
- l'ensemble des documents que l'entité doit fournir à l'extérieur ;
- les informations diffusées aux représentants du personnel dans le cadre des textes légaux et réglementaires ;
- les informations et les documents fournis aux salariés dans le cadre des procédures de communication et d'information mises en œuvre dans les entreprises ;
- les informations utilisées dans le cadre de l'administration et de la gestion du personnel.

2. Le contrôle de l'application des procédures ou audit de conformité

Pour répondre aux exigences d'une réglementation sociale en matière de temps de travail très fournie, établir une administration du personnel fiable et mettre en œuvre une politique, les entreprises doivent élaborer un ensemble de procédures.

Il appartient à l'auditeur de veiller au respect des procédures et des règles en vigueur. Ces règles peuvent avoir quatre sources.

13. DARES, « Négociation collective et grèves dans les entreprises du secteur marchand en 2010 », n° 053, août 2011.

14. M. JORAS, J.-M. PERETTI, *Audit de l'aménagement des temps de travail*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1986.

– *Les dispositions légales ou réglementaires*

Elles sont nombreuses en matière d'ATT.

– *Les sources conventionnelles*

Le droit des ATT est de plus en plus largement d'origine conventionnelle.

– *Les procédures internes*

– *Les procédures et les usages non formalisés*

M. Joras et J.-M. Peretti ont préconisé six audits de conformité en matière d'ATT.

- *L'information.*
 - L'information en matière de temps de travail.
 - La mesure des temps et des présences.
- *Horaires, durée du travail et repos hebdomadaire.*
 - Mission d'audit global.
 - Missions ponctuelles.
- *Les heures supplémentaires.*
 - La conformité des procédures internes.
 - Le respect des procédures internes.
- *Les interruptions du temps de travail.*
 - Les droits de l'absence.
 - L'audit global.
- *Audit des dialogues sur l'ATT.*
 - Audit de l'expression directe.
 - Le dialogue avec les délégués.
 - Le dialogue avec les comités.
 - Les négociations.
- *L'audit des temps de délégation.*

3. Audit d'efficacité des pratiques d'ATT mises en place

Vérifier l'efficacité d'une pratique d'ATT, c'est répondre à la question : « L'ATT mis en place a-t-il permis, et dans quelle mesure, d'atteindre les objectifs recherchés ? »

Pour mener à bien sa mission, il est essentiel que l'auditeur puisse identifier au préalable ces objectifs, tant au niveau de la direction générale qu'à celui de l'application, et parvienne à déceler les visées explicites ou implicites, conscientes ou inconscientes, exprimées ou non exprimées.

Ainsi, le développement du temps partiel peut répondre à un ou plusieurs des objectifs suivants :

- satisfaire les demandes des salariés ;
- éviter les licenciements ;
- accroître la durée d'utilisation des équipements ;
- faire face aux pointes d'activité quotidiennes ou hebdomadaires ;
- accroître la flexibilité (heures complémentaires) ;
- suivre la mode ;

- apporter une contrepartie lors de négociations ;
- satisfaire les représentants des salariés.

L'auditeur doit « se faire dire » quelle a été l'histoire de la pratique d'ATT mise en place, en examinant les expériences déjà réalisées, en les évaluant si possible dans leur déroulement. L'auditeur procède à l'analyse des moyens et des ressources mis en œuvre, prévus, réellement effectifs, et examine le déroulement de la mise en place de la pratique d'ATT auditée.

Enfin, l'auditeur dresse le bilan des conséquences de l'ATT sur l'unité étudiée et les résultats.

4. Audit stratégique

Les missions d'audit stratégique permettent de répondre à trois séries d'interrogations.

– La stratégie globale et la stratégie sociale de l'organisation incluent-elles le facteur ATT ? Sous quelles formes ?

– Existe-t-il des objectifs en matière d'ATT ? Sont-ils formalisés ? Sont-ils diffusés ? Ont-ils été régulièrement actualisés ?

– Les objectifs en matière d'ATT, sont-ils cohérents entre eux ? Et avec les objectifs des autres aspects de la politique sociale ?

L'audit stratégique porte également sur l'innovation en matière d'ATT.

L'aménagement des temps constitue un terrain privilégié pour l'innovation sociale permettant d'intégrer les contraintes sociales de l'entreprise et les attentes des salariés. Il est nécessaire que l'entreprise définisse et mette en œuvre une politique dynamique et volontariste dans ce domaine et que cette politique soit cohérente dans ses différents volets, d'une part, et avec les autres politiques sociales, d'autre part. Cette politique doit s'intégrer dans la stratégie de l'entreprise.

5. Les objectifs

M. Joras et J.-M. Peretti proposent quatre objectifs pour l'AATT.

– *La maîtrise des coûts sociaux*

L'auditeur a une triple préoccupation à ce niveau :

– veiller à ce que le temps de travail soit géré avec la même attention et la même rigueur que les facteurs de production ;

– prévenir la sous-utilisation du potentiel et favoriser sa pleine mise en œuvre ;

– vérifier la cohérence entre les politiques d'ATT et les stratégies financières, industrielles, commerciales.

Cela implique en particulier une attention sur deux points :

– la détection des coûts sociaux excessifs et notamment les coûts cachés ;

– la prévention des risques sociaux, c'est-à-dire l'anticipation des problèmes futurs pour agir dès aujourd'hui à moindre coût sur les causes afin d'en éviter l'émergence.

Exemple

Deux exemples illustrent ces points.

Chez un éditeur scolaire, les expéditions augmentent de 33 % en mai, juin et juillet (avant la fermeture d'août). Chaque année, l'entreprise recourt à des heures supplémentaires et à des saisonniers. L'auditeur doit chiffrer les coûts occasionnés par les heures supplémentaires et par le personnel d'appoint pendant la période de suractivité et l'éventuelle utilisation de la main-d'œuvre à d'autres périodes. Il doit également chiffrer les coûts de la fermeture d'août. Son étude intègre les aspects commerciaux, sociaux et financiers. Le coût de non-recours à la modulation est évalué.

Dans une grande surface, ouverte tard le samedi soir, un turnover élevé de caissières était constaté. Le chiffrage du coût de ces départs et de leurs remplacements et la comparaison avec le chiffre d'affaires réalisé pendant cette plage d'ouverture conduisirent à avancer l'heure de fermeture¹⁵.

– *Garantir la qualité de l'information*

– *Assurer l'application des instructions de la direction*

Les instructions sont communiquées sous diverses formes, écrites ou verbales, et sont souvent transmises par plusieurs relais avant de devenir opérationnelles. Elles peuvent présenter un caractère permanent, temporaire ou ponctuel.

L'auditeur porte son attention sur plusieurs points.

– *L'opérationnalité de l'instruction* : l'objectif est-il bien défini ? Le destinataire est-il à même de la comprendre et de l'exécuter ?

– *Le suivi des instructions* : le destinataire respecte-t-il en permanence les instructions ?

– *L'efficacité des instructions* : les actions entreprises par le destinataire pour respecter les instructions reçues permettent-elles d'atteindre efficacement les objectifs fixés ?

L'importance des règles applicables en matière d'ATT conduit à un très large développement des manuels de procédure, des notes de service et des instructions sous diverses formes. Le rôle de l'auditeur est donc sur ce point essentiel.

– *Assumer l'utilisation économique ou efficace de la ressource humaine*

La préoccupation de productivité dans l'utilisation des ressources est nette dans le domaine de l'ATT humain. Le mouvement de réduction du temps de travail que la France et les autres pays développés ont connu depuis quinze ans renforce la nécessité d'une utilisation optimale du temps de travail des salariés.

La rarefaction du temps disponible implique la recherche de gains de productivité et la chasse aux gaspillages.

Tout ATT fondé sur les objectifs stratégiques de l'entreprise requiert un diagnostic préalable approfondi. De ce travail d'analyse préliminaire dépend l'efficacité de l'application de l'accord signé.

15. Exemples cités par M. JORAS et J.-M. PERETTI, *op. cit.*, p. 59.

III. L'équilibre vie professionnelle-vie personnelle

Les entreprises conscientes de leur image, notamment dans le cadre de la « guerre des talents », ont intégré les aspirations des jeunes générations à un meilleur équilibre comme un puissant levier d'attraction. C'est la première raison que les entreprises citent pour justifier la mise en œuvre de pratiques d'harmonisation vie professionnelle–vie personnelle aux États-Unis¹⁶. Ces politiques d'articulation vie familiale–vie professionnelle se développent aussi en France : 64 % des employeurs et 60 % des salariés pensent que leur établissement a un rôle à jouer en matière d'équilibre vie privée–vie professionnelle¹⁷. Les motivations pour la mise en place de dispositions en matière d'articulation des temps sont l'attraction de la main-d'œuvre féminine, la fidélisation du personnel et l'amélioration du moral des salariés. Les résultats d'une recherche menée auprès de cadres en 2012 en France confirment des différences entre les hommes et les femmes, selon leurs âges, concernant plus particulièrement la perception de la situation personnelle et les conséquences perçues par les cadres dans leur développement de carrière¹⁸. Cette différence apparaît également au Québec dans une recherche sur les cadres de la génération Y. L'analyse des moyennes des cinq grandes catégories d'attentes à l'étude révèle que, pour l'échantillon majoritairement issu de la génération Y, c'est la recherche du respect vie privée–vie professionnelle qui est la plus attendue par les salariés chez un employeur potentiel et les attentes des femmes envers le respect vie privée–vie professionnelle (= 5,52) sont légèrement plus élevées que celles des hommes (= 5,32)¹⁹.

En s'intéressant de plus près au bien-être de leurs salariés, les entreprises soignent leur image sociale en interne et en externe, pour attirer les compétences clés. Ces politiques visent aussi à réduire les coûts cachés (absentéisme, démotivation, tensions) et à améliorer les performances de l'entreprise.

A. Prendre en compte les contraintes personnelles des salariés

Le nouveau contrat social de FT Orange prend l'engagement suivant :

« Les contraintes personnelles des salariés sont prises en compte dans la gestion du travail dans le respect des impératifs de l'entreprise. Souplesse et adaptation des horaires concilient les souhaits des salariés et le bon fonctionnement des services. L'utilisation de ces aménagements doit être envisagée par les salariés dans un esprit de responsabilité et de solidarité²⁰. » Parmi les mesures qui peuvent être mises en place, le télétravail occasionnel est une formule possible dans le cadre de dispositifs adaptés.

16. A. OLLIER-MALATERRE, M. DUMAS et D. ALIS, « Veiller à l'articulation vie professionnelle–vie personnelle », in *Tous DRH*, 4^e édition, Eyrolles, 2012.

17. A. PAILHÉ, A. SOLAZ (dir.), *Entre famille et travail : des arrangements de couples aux pratiques des employeurs*, La découverte, 2009.

18. C. NASCHBERGER, C. QUENTAL, C. LEGRAND, « La recherche de l'équilibre vie professionnelle–vie personnelle : les cadres hommes et femmes ne sont pas toujours égaux face à cette problématique », in *Mixité et diversité des équipes*, actes de la première journée du management responsable, FBS, 19 mars 2013, pp. 145-158.

19. A.-M. FRAY, L. MORIN et S. RENAUD, « Attraction des salariés : Les attentes de la génération Y selon le genre et le niveau de poste », in *Mixité et diversité des équipes*, actes de la première journée du management responsable, FBS, 19 mars 2013, p. 59.

20. FT Orange, « Conquêtes 2015, pour un nouveau contrat social », 2010, p. 28.

B. La charte de parentalité

Pour prendre en compte les contraintes spécifiques des parents de jeunes enfants, les entreprises prennent un certain nombre d'engagement pour favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Ces engagements peuvent se traduire par la signature de la «Charte de parentalité».

Ainsi Carrefour a signé dès 2008 la charte de parentalité. Chaque manager a reçu un guide de la parentalité afin de faciliter l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale de ses collaborateurs.

Parmi les mesures pour les parents :

- un coffret naissance adressé au domicile pour chaque naissance ;
- un congé paternité de 11 jours payés par l'entreprise ;
- le CESU ;
- les horaires choisis ;
- les crèches d'entreprises ou interentreprises.

En 2013, 435 entreprises et associations avaient signé une telle charte.

L'inventaire des bonnes pratiques des signataires est large : garderie, crèche, centre de loisirs 3-10 ans, conciergerie, congés paternité, livrets congés familiaux, chèque CESU, jour de rentrée scolaire, télétravail, guide parentalité...

Le dialogue social

Sommaire :

- I. Les représentants du personnel
- II. Le comité d'entreprise
- III. La négociation d'entreprise
- IV. Conflits et dialogue social

Le rôle joué par la fonction Ressources humaines dans le système des relations sociales apparaît considérable. Cependant, depuis quelques années, la crise du syndicalisme, d'une part, les mutations technologiques et le développement du management participatif, d'autre part, ont modifié, en France et dans le monde, la problématique du dialogue social. La revitalisation du dialogue social constitue un objectif fort des pouvoirs publics, des chefs d'entreprise, des syndicalistes et des DRH. La nécessité de changements négociés pour adapter en permanence l'entreprise aux contraintes valorise la négociation d'entreprise.

Ce chapitre compte quatre sections.

La section I traite des représentants du personnel, du système de représentation et des délégués du personnel.

La section II est consacrée au comité d'entreprise.

La section III étudie la négociation d'entreprise et traite des délégués syndicaux.

La section IV aborde les conflits du travail.

I. Les représentants du personnel

Après un rappel du système de représentation du personnel mis en place dans l'entreprise depuis 1945, le rôle spécifique des diverses instances sera présenté.

A. Les instances représentatives

L'ordonnance du 22 février 1945 a institué le comité d'entreprise; la loi du 16 avril 1946 a défini les attributions et le statut des délégués du personnel dans l'entreprise. La loi du 27 décembre 1968 a reconnu les délégués syndicaux.

Des commissions spécialisées ont été également rendues obligatoires: CHS (comité hygiène et sécurité, 1947), commission formation (1971), CACT (commission d'amélioration des conditions de travail, 1973), commission logement (1976), CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, remplaçant la CACT et le CHS, 1982).

En 1993, le dispositif a été simplifié pour les entreprises de moins de 200 salariés. En 2005, le mandat des représentants élus a été porté à quatre ans.

La loi de rénovation de la démocratie sociale du 20 août 2008 a profondément modifié les règles de représentativité.

1. Les représentants

Plusieurs types de représentants du personnel existent en entreprise: les délégués du personnel et les membres du comité d'entreprise sont élus par les salariés. Par ailleurs, les délégués syndicaux sont désignés par les organisations syndicales représentatives.

Des représentants élus ou nommés par les organisations syndicales composent les différentes instances de représentation.

Tableau 18.1. Les instances de représentation

Institutions	Représentants du personnel (élus)	Représentants des syndicats (désignés)
Comité d'entreprise	Membres élus	Représentants syndicaux
Délégués du personnel	Délégués du personnel	(Assistant syndical éventuellement)
Section syndicale		Délégués syndicaux

Les syndicats disposent d'un pouvoir de présentation des candidats au premier tour des élections. Si le nombre de votants est inférieur à la moitié des électeurs inscrits, un second tour est organisé où le choix est ouvert à d'autres candidats. L'importance numérique des représentants est liée à la taille de l'entreprise ou de l'établissement.

Le cumul des mandats de délégué du personnel et de membre du comité d'entreprise est autorisé. Dans les entreprises de moins de 200 salariés, le chef d'entreprise peut décider de la mise en place d'une délégation unique du personnel à l'échelon de l'établissement et, de manière

uniforme, dans tous les établissements distincts d'une même entreprise lorsque celle-ci comporte un ou plusieurs établissements d'au moins 50 salariés. La délégation unique du personnel dispose à la fois des attributions des délégués du personnel et de celles des membres du comité d'entreprise. Elle doit être réunie tous les mois.

2. Nombre

Depuis 1982, le nombre minimal, susceptible d'être conventionnellement augmenté, est indiqué par le tableau ci-après jusqu'à 1 000. Au-delà, et jusqu'à 4 999, il y a un membre du CE pour 1 000 salariés et un délégué par tranche de 250.

Tableau 18.2. Les représentants titulaires

Effectifs	Délégués du personnel	Comité d'entreprise	Délégations uniques ⁽¹⁾
11 à 25	1	–	–
26 à 49	2	–	–
50 à 74	2	3	3
75 à 99	3	4	4
100 à 124	4	5	5
125 à 149	5	5	6
150 à 174	5	5	7
175 à 199	6	5	8
200 à 249	6	5	–
250 à 399	7	5	–
400 à 499	7	6	–
500 à 749	8	6	–
750 à 999	9	7	–

(1) La délégation unique concerne les entreprises de 50 à 199 salariés.

3. Heures de délégation

Parmi les moyens mis à la disposition des représentants des salariés, les heures de délégation occupent une place importante. Les représentants disposent d'heures rémunérées pour l'exercice de leur mandat. Le temps passé aux réunions périodiques avec l'employeur n'est pas imputé sur ce crédit d'heures. La loi a fixé les chiffres suivants.

Tableau 18.3. Les heures de délégation

Membres élus du CE		20 h/mois
Membres de la commission économique du CE		40 h/an
Membres de la commission logement du CE		20 h/an
Délégués du personnel	entreprises d'au moins 50 salariés	15 h/mois
	entreprises de moins de 50 salariés	10 h/mois
Délégués du personnel exerçant les fonctions économiques du CE		35 h/mois
Représentants syndicaux au CE (uniquement si plus de 500 salariés)		20 h/mois
Délégués syndicaux	de 50 à 150 salariés	10 h/mois
	de 151 à 500 salariés	15 h/mois
	plus de 500 salariés	20 h/mois
Délégués syndicaux centraux		20 h/mois
Sections syndicales (à répartir entre les délégués syndicaux lors de négociations)	de 500 à 1 000 salariés	10 h/an
	plus de 1 000 salariés	15 h/an
Délégués uniques du personnel	50 à 199 salariés	20 h/mois

Les heures de délégation sont de plein droit considérées comme temps de travail et payées à l'échéance normale. Il existe donc une présomption de bonne utilisation du crédit d'heures et il appartient à l'employeur de faire la preuve en justice d'une utilisation non conforme.

La nécessité d'une information préalable de l'employeur sur les heures de départ et de retour conduit en général à l'instauration de bons de délégation, qui permettent la comptabilité des heures.

La loi a consacré la liberté de déplacement des représentants du personnel hors de l'entreprise et à l'intérieur de celle-ci. Les représentants peuvent prendre tous les contacts qui se révèlent nécessaires à l'accomplissement de leur mission, en particulier avec les salariés à leur poste de travail, à condition que ces contacts n'apportent pas de gêne importante au travail des salariés.

À travers une protection accrue des représentants du personnel, le développement des crédits d'heures, des possibilités de formation et des moyens financiers, les textes ont renforcé la professionnalisation du militantisme syndical.

Le dispositif institue une complémentarité entre les divers éléments. Il permet de remplir les trois dimensions de base des relations sociales dans l'entreprise : la réclamation, l'expression collective et la négociation.

4. La loi de rénovation de la démocratie sociale du 20 août 2008

La loi de rénovation de la démocratie sociale du 20 août 2008 a profondément modifié les règles de représentativité syndicale dans l'entreprise. Seuls les syndicats ayant obtenu au moins 10 % des suffrages exprimés aux élections du Comité d'entreprise sont désormais représentatifs au niveau

de l'entreprise. Dans des entreprises multi-établissements, un syndicat peut être représentatif dans certains établissements et pas au niveau de l'entreprise.

Le représentant de section syndicale (RSS), doté de 4 heures de délégation par mois, permet à un syndicat non représentatif d'avoir un représentant au sein de l'entreprise pour implanter ou développer la section syndicale dans le but de rendre représentatif son syndicat aux élections suivantes.

B. Les délégués du personnel et la fonction de réclamation

La *fonction de réclamation* est assumée par les délégués du personnel. Ils ont pour mission de présenter aux employeurs toute réclamation individuelle ou collective relative aux salaires, à l'application du Code du travail et des conventions et accords applicables dans l'entreprise.

L'intervention des délégués du personnel n'est pas obligatoire ; chaque salarié qui désire saisir la direction de l'entreprise d'une réclamation a le choix entre deux canaux : soit présenter lui-même ses observations à l'employeur ou à ses représentants, soit les présenter par l'intermédiaire d'un délégué du personnel. Les délégués du personnel ont également pour mission de faire part à l'inspecteur du travail compétent des observations ou des plaintes concernant l'application du droit du travail dans l'entreprise. Depuis 1982, ils sont habilités à présenter les réclamations des salariés d'entreprises extérieures portant sur les conditions de travail et celles des travailleurs intérimaires portant sur les conditions de travail et l'égalité des rémunérations.

En dehors de la présentation des réclamations à l'employeur et de la saisie de l'inspecteur du travail, les délégués du personnel ont un rôle à jouer dans divers domaines précisés par les textes (départs en congé, repos compensateur, par exemple).

Les délégués du personnel disposent, pour exercer leur fonction, de la possibilité de rencontrer l'employeur sur leur demande et, collectivement, au moins une fois par mois. Les demandes des délégués et les réponses de l'employeur sont reportées sur un registre spécial tenu à la disposition des salariés et de l'inspecteur du travail. Une bonne application de la réglementation par l'entreprise et le développement du sens de la responsabilité de l'encadrement permettent de réduire l'importance des réclamations.

C. Les comités d'entreprise et l'expression collective

La loi du 28 octobre 1982 a défini l'objet du comité d'entreprise comme étant d'« assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts ». Cette définition marque une évolution dans la conception de l'institution. Lors de sa création en 1945, l'accent était mis sur la fonction de concertation. L'article L. 432-1 précisait que « le comité d'entreprise coopère avec la direction ». Le comité a été conçu, à l'origine, comme une structure de l'entreprise, ce qui justifie que l'employeur y siège comme président, membre d'une assemblée délibérante. Il devient aujourd'hui davantage le moyen pour la collectivité de travail de se manifester face au chef d'entreprise. Aussi le président est-il parfois écarté du vote des résolutions, notamment lorsqu'il consulte les membres élus en tant que délégation du personnel.

1. Aspects économiques et financiers

La loi a accru le rôle du comité en matière *économique et financière*. La compétence du comité porte sur « les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise, et notamment sur les mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs, la durée du travail ou les conditions d'emploi et de travail du personnel ». Le comité doit être en particulier consulté sur :

- la politique de recherche dans l'entreprise ;
- l'introduction de nouvelles technologies ;
- les modifications de l'organisation économique ou juridique de l'entreprise et donc les opérations financières et juridiques qui affectent la pression et la structure du capital.

La réforme a également développé les moyens donnés au comité pour son information et ses investigations.

2. Le domaine socioprofessionnel

Le comité a des compétences larges ; elles s'exercent dans les domaines suivants :

- opérations affectant l'emploi et en particulier l'évolution du volume et de la structure des effectifs passée et prévisionnelle et en matière de licenciement pour cause économique ;
- opérations affectant les conditions de travail ;
- qualification et modes de rémunération : à l'occasion de son rapport annuel, l'employeur doit fournir un état sur l'évolution de la rémunération moyenne horaire et mensuelle par sexe, par catégorie et par établissement ;
- formation professionnelle et apprentissage : le comité est consulté sur le plan de formation et sa réalisation, sur l'affectation de la taxe d'apprentissage ;
- logement des salariés.

Deux commissions obligatoires sont instituées au sein du comité :

- commission formation-emploi (plus de 200 salariés) ;
- commission logement (plus de 300 salariés).

Ces deux aspects sont examinés dans la section II.

3. Les activités sociales et culturelles

Établies dans l'entreprise au bénéfice des salariés ou de leur famille, elles sont soit gérées directement par le comité, soit placées sous son contrôle. Une contribution est versée chaque année par l'employeur pour les financer.

D. La présence syndicale dans l'entreprise

La loi du 27 décembre 1968 avait marqué la reconnaissance de la présence syndicale dans l'entreprise. La loi du 28 octobre 1982 a renforcé cette présence.

Le support de la présence syndicale est la section syndicale. Chaque syndicat représentatif qui constitue une section syndicale dans une entreprise d'au moins 50 salariés désigne un ou plusieurs délégués syndicaux. Les syndicats affiliés à l'une des cinq grandes centrales représentatives au niveau national sont présumés représentatifs dans l'entreprise.

Les moyens de la présence syndicale sont l'affichage, la distribution de documents, la collecte des cotisations, la disposition d'un local (commun à partir de 200 salariés, propre à partir de 1 000), les réunions, les heures de délégation et la libre circulation des délégués syndicaux.

La représentation syndicale assure la *fonction de négociation* dont le développement est présenté dans la section III.

De nombreux auteurs ont souligné la portée et les limites du processus d'institutionnalisation du syndicat (G. Adam, P. Rosanvallon) dans un contexte marqué, en France et dans le monde, par l'effritement du taux de syndicalisation qu'illustre le tableau 18.4.

Tableau 18.4. L'évolution des taux de syndicalisation dans les pays industriels*

	Taux moyen années 1960	1985	2000
France	20 %	14 %	9,1 %
États-Unis	28 %	18 %	12 %
Japon	35 %	29 %	24 %
Pays-Bas	39 %	29 %	23 %
Grande-Bretagne	50 %	45 %	29 %
Allemagne	43 %	39 %	30 %
Suède	75 %	83 %	84 %
Italie	–	47 %	41 %
Espagne	–	11 %	17 %

(*) Le taux de syndicalisation rapporte le nombre de syndiqués au volume de la population active salariée.

Source : OCDE.

« Un grand pas sera franchi dans la compréhension du militant syndical lorsque l'on intégrera que celui-ci ne dispose d'aucun pouvoir réel. Il a en revanche des droits accordés par le législateur, justement pour compenser cette absence de pouvoir; le droit à des heures de délégation, le droit d'être reçu, une fois par an, par la direction pour discuter. Mais à quoi cela lui sert-il s'il n'a pas la possibilité d'être écouté, suivi par les salariés? Prenons l'exemple d'un conflit suivi d'une négociation. Le syndicat, contrairement à l'expression courante, n'a pas le pouvoir de "déclencher un mouvement", ni surtout de l'arrêter. Il ne peut que s'efforcer de convaincre d'arrêter le travail ou de le reprendre. Son seul pouvoir dépend de sa capacité à convaincre les salariés pour "transformer des malaises individuels en revendications collectives", et ainsi être en mesure de faire pression sur la direction. N'oublions pas qu'en France le droit de grève est un droit individuel qui s'exerce indépendamment des syndicats. Ni la loi ni la jurisprudence n'accordent à ceux-ci le moindre monopole dans l'utilisation de cette arme de lutte¹. »

1. M. MILLOT et J.-P. ROULLEAU, « Connaître les logiques et modes d'action des syndicalistes », in *Tous DRH*, op. cit.

En 2012, 5 456 527 salariés se sont exprimés au niveau national en faveur des organisations syndicales de leur choix. Les cinq confédérations restent représentatives :

- CGT : 26,77 %
- CFDT : 26,00 %
- CGT-FO : 15,94 %
- CFE-CGC : 9,43 %
- CFTC : 9,30 %

II. Le comité d'entreprise

L'intervention du comité d'entreprise se retrouve tout au long du Code du travail. Les textes légaux ne sont pas la seule origine des compétences du comité d'entreprise. Les accords professionnels ou interprofessionnels peuvent en effet contenir des dispositions spécifiques imposant l'intervention du comité d'entreprise.

Le comité d'entreprise intervient dans trois domaines :

- domaine économique et financier (§ A) ;
- domaine professionnel (§ B) ;
- domaine social et culturel.

Il bénéficie de l'appui d'experts (§ C).

A. Attributions économiques

Le comité a une compétence large.

1. Compétences du CE

Tout ce qui regarde l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise est son domaine. Il est obligatoirement informé et consulté. L'article L. 432-1 précise : « Il est obligatoirement informé et consulté sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise, et notamment sur les mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs, la durée du travail ou les conditions d'emploi et de travail du personnel. Il peut formuler des vœux sur ces divers points... »

Sans doute le texte met-il l'accent sur les mesures de nature à affecter le volume et la structure des effectifs, la durée du travail et les conditions d'emploi. Mais la formule est suffisamment extensive pour englober la plupart des décisions de gestion. En outre, le législateur, en employant l'expression « notamment », a manifesté son intention de ne pas limiter la compétence du comité aux questions ayant une incidence immédiate sur la condition des travailleurs dans l'entreprise.

Le comité doit être consulté sur toutes les décisions tranchant les grands choix dont dépendent l'avenir de l'entreprise, son développement, l'évolution de ses structures de production et de gestion.

La loi consacre la compétence du comité d'entreprise dans le domaine des opérations juridiques et financières. « Le comité est informé et consulté sur les modifications de l'organisation économique et juridique de l'entreprise, notamment en cas de fusion, de cession, de modification importante des structures de production de l'entreprise ainsi que lors de l'acquisition ou de la cession de filiales. »

Le comité d'entreprise doit être informé et consulté préalablement à l'introduction de nouvelles technologies, lorsqu'elles sont susceptibles d'avoir des répercussions sur l'emploi, la qualification, la rémunération, la formation ou les conditions de travail du personnel. Les éléments d'information doivent lui être communiqués un mois avant la réunion.

Le comité d'entreprise doit être consulté chaque année sur la politique de recherche de l'entreprise.

La consultation du comité s'impose pour la mise en place d'une organisation nouvelle du travail, même si elle n'a qu'un caractère expérimental, avant son adoption définitive ou sa généralisation. L'élargissement des interventions dans le domaine économique et financier, voulu par le législateur, a conduit celui-ci à prévoir une formation initiale des membres du comité d'entreprise.

Les membres titulaires du comité d'entreprise élus pour la première fois bénéficient d'un stage de formation économique de cinq jours ouvrables au maximum.

Pour être en mesure d'accomplir sa mission, le comité dispose d'informations et met en œuvre des moyens propres.

2. L'information du CE

L'employeur doit fournir au CE :

– *Une information initiale*

L'employeur doit communiquer au comité, un mois après son élection, une documentation économique et financière.

Cette documentation doit porter en particulier sur :

- la forme juridique de l'entreprise et son organisation ;
- les perspectives économiques de l'entreprise, telles qu'elles peuvent être envisagées.

– *Des informations circonstanciées*

L'employeur a une obligation d'information à l'occasion de toute consultation. Il doit en effet fournir au comité des « informations précises et écrites ».

– *Des informations périodiques*

L'employeur doit communiquer trimestriellement au comité d'entreprise « des informations sur l'évolution générale des commandes et de la situation financière, sur l'exécution des programmes de production, ainsi que sur la situation de l'entreprise au regard des cotisations de Sécurité sociale ».

Trimestriellement dans les entreprises d'au moins 300 salariés, semestriellement dans les autres entreprises, le chef d'entreprise doit informer le comité des mesures envisagées ayant trait à « l'amélioration, le renouvellement ou la transformation de l'équipement ou des méthodes de production et d'exploitation et à leur incidence sur les conditions de travail et d'emploi ».

3. Le comité dispose de moyens propres

– *Personnel, experts extérieurs*

La subvention de fonctionnement qui est accordée au comité lui permet de se doter des moyens nécessaires pour réaliser ces études et ces recherches.

Ces moyens peuvent consister dans l'engagement de personnel, notamment de spécialistes dans les domaines économique et financier.

Le comité peut également faire appel à des experts extérieurs pour la préparation de ses travaux.

– *Commission économique*

Dans les entreprises de plus de 1 000 salariés, il existe une commission économique.

La commission est chargée d'étudier les documents économiques et financiers recueillis par le comité d'entreprise et toute question dont elle est saisie par le comité d'entreprise et des experts auxquels le comité fait appel.

La contrepartie d'une connaissance approfondie des problèmes généraux de l'entreprise est, à côté du secret professionnel pour les questions relatives aux secrets de fabrication, une obligation de discrétion pour les membres du comité et les représentants syndicaux à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et données comme telles par le chef d'entreprise.

B. La concertation dans le domaine professionnel

Les attributions relatives à la condition salariale des salariés sont particulièrement importantes en matière d'emploi, de conditions de travail, d'égalité professionnelle, d'apprentissage et de formation.

1. L'emploi

Dans le domaine de l'emploi et des effectifs, les attributions des comités d'entreprise sont étendues. Les informations fournies par l'employeur portent sur deux points principaux.

– Le comité d'entreprise est obligatoirement informé et consulté sur les mesures pouvant affecter le volume et la structure des effectifs, la durée du travail et les conditions d'emploi et de travail du personnel.

– Le comité d'entreprise doit aussi être obligatoirement saisi, en temps utile, des projets de compression des effectifs. Il émet un avis sur l'opération envisagée et sur ses modalités d'application, avis qui doit être transmis à l'inspecteur du travail.

L'information sur l'emploi dépasse le cadre de l'incidence des mesures envisagées dans le domaine de la production. La loi précise en effet qu'il s'agit d'une analyse de la situation de l'emploi établie « en retraçant l'évolution des effectifs et de la qualification des salariés par sexe, y compris pour les salariés sous contrat à durée déterminée, les travailleurs temporaires et les salariés appartenant à une entreprise extérieure. L'employeur doit également préciser les motifs l'ayant amené à recourir à ces trois catégories de personnel ».

2. Les conditions de travail

Le comité est informé et consulté sur les problèmes généraux concernant les conditions de travail résultant de l'organisation du travail, de la technologie, des conditions d'emploi, de l'organisation du temps de travail, des qualifications et des modes de rémunération, sur les mesures de nature à améliorer les conditions de travail et les conditions de vie dans l'entreprise. Il a des compétences conjointes avec le CHSCT, mais la perspective est différente.

La loi tient compte de cette complémentarité. Elle prévoit que le comité d'entreprise bénéficie du concours du CHSCT, dont les avis lui sont transmis, et qu'il peut lui confier des études sur les matières de sa compétence.

3. L'égalité entre les hommes et les femmes

La loi du 13 juillet 1983 sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes prévoit un rapport écrit adressé au comité d'entreprise et aux délégués syndicaux qui compare les conditions générales d'emploi et de formation entre les hommes et les femmes et analyse, en les chiffrant pour chaque catégorie professionnelle, la situation des hommes et des femmes en matière d'embauche, de formation, de promotion professionnelle, de classification, de qualification, de conditions de travail et de rémunération effective. Le rapport recense les actions menées en vue d'assurer l'égalité professionnelle.

4. Apprentissage et formation

Ce rôle a été examiné au chapitre 15.

C. Les experts du comité d'entreprise

La loi a conféré au comité d'entreprise un véritable droit de regard sur la gestion de l'entreprise. Mais, pour qu'il puisse exercer efficacement ses nouvelles attributions, encore fallait-il le doter de moyens correspondants. Tel est le but des dispositions du Code du travail permettant notamment au CE de recourir à l'assistance de certains experts, dans de nombreuses circonstances.

Ainsi, les comités de toutes les entreprises peuvent faire appel :

- à un expert-comptable ;
- à tout expert rémunéré par ses soins, pour la préparation de ses travaux (par exemple un ergonomiste, un économiste).

De même, dans les entreprises employant au moins 300 salariés, le CE peut se faire assister d'un expert à l'occasion de tout projet important d'introduction de nouvelles technologies.

Point commun à ces trois types d'expertise : permettre à des non-initiés de donner un avis éclairé lorsque leur sont présentés les projets relatifs à la gestion, à l'évolution économique et financière, à l'organisation du travail et aux techniques de production.

1. L'expert-comptable du comité d'entreprise

Les missions prévues concernent :

- l'assistance en vue de l'examen annuel des comptes ;
- l'assistance en vue de l'examen des documents comptables et prévisionnels de gestion ;
- l'assistance de l'expert-comptable dans le cadre de la procédure d'alerte ;
- l'assistance de l'expert-comptable dans le cadre d'une procédure de licenciement pour motif économique ;
- l'assistance de la commission économique créée au sein du CE ou CCE ;
- l'assistance de l'expert-comptable en vue de l'examen du rapport relatif à la participation des salariés aux fruits de l'expansion des entreprises.

L'expert-comptable doit respecter deux obligations :

- l'obligation d'indépendance ;
- l'obligation de secret professionnel et de discrétion.

2. L'expert en technologie

Pour l'étude des projets *importants* d'introduction de nouvelles technologies, le comité d'entreprise (ou le comité central d'entreprise et les comités d'établissements) peut faire appel à un expert en technologie (dans les entreprises *d'au moins 300 salariés*, expert payé par l'entreprise. Dans les entreprises *de moins de 300 salariés*, le recours à un tel expert peut se faire dans le cadre des experts assistant le comité dans la préparation de ses travaux).

Contrairement au recours à l'expert-comptable, l'appel à un expert en technologie est soumis à un *accord* conclu entre le chef d'entreprise et la majorité des membres élus du comité.

III. La négociation d'entreprise

Le développement de la négociation d'entreprise est un phénomène récent qui concerne l'ensemble de la gestion des ressources humaines et favorise l'adoption de solutions adaptées à des problèmes concrets. La négociation touche progressivement les PME. Elle favorise la relance du dialogue social et réduit les risques de conflits.

A. Le développement de la négociation d'entreprise

Si la convention d'entreprise tient aujourd'hui une place importante, c'est que bien du chemin a été parcouru depuis 1950. À cette époque, la législation avait une conception étriquée de la convention d'entreprise ; celle-ci ne pouvait pratiquement traiter que des problèmes de salaires. Dans les autres matières, une convention de branche était nécessaire pour pouvoir procéder à quelques adaptations au niveau de l'entreprise.

En plusieurs étapes, en 1971 et 1982, jusqu'à la loi du 4 mai 2004, le législateur a permis à la négociation d'entreprise d'acquérir des lettres de noblesse, tout d'abord en reconnaissant le droit des salariés à la négociation collective, ensuite en exposant la formulation de la négociation obligatoire.

1. L'évolution de la réglementation

La reconnaissance de la négociation d'entreprise a été difficile et son développement longtemps limité, en raison des *craintes réciproques des partenaires sociaux* : les syndicats redoutaient qu'elle aboutisse à un émiettement conventionnel ; les employeurs craignaient qu'elle ne consacre la présence syndicale dans l'entreprise.

Ni le projet de loi de 1912 ni la première grande loi sur la négociation collective de 1919, ni la loi de 1936 n'accordèrent la moindre place à la négociation d'entreprise. Le dispositif choisi privilégiait la branche d'activité.

La loi de 1950 n'accorda à la négociation d'entreprise qu'une place marginale : elle ne pouvait avoir pour objet que d'adapter la convention de branche, et, en son absence, elle ne pouvait porter que sur les salaires.

C'est pourquoi le *développement de la vie conventionnelle s'opérait surtout au profit de la branche*. Malgré la réticence des partenaires sociaux, la négociation d'entreprise émergea dès cette époque

parce qu'elle correspondait à une nécessité. En moyenne annuelle, 140 accords furent signés de 1950 à 1959 et 350 de 1959 à 1967.

La négociation d'entreprise se développa à partir de 1968. À cette date en effet, la section syndicale d'entreprise est reconnue et, en 1971, la loi accorde au texte conventionnel d'entreprise la même valeur juridique qu'à la convention de branche.

À partir de 1982, la négociation d'entreprise est reconnue à part entière.

– Elle l'a été en premier lieu par le biais de l'*obligation annuelle de négocier*.

La loi du 13 novembre 1982 crée une obligation annuelle de négocier dans toutes les entreprises dotées d'au moins un délégué syndical : sur les salaires, d'une part, sur la durée et l'aménagement du temps de travail, d'autre part.

– La loi a également contribué à la promotion de la négociation d'entreprise en ouvrant aux partenaires sociaux la possibilité de conclure des *accords dérogatoires*. Depuis 1982, le législateur a prévu que, dans certaines conditions, l'accord collectif puisse déroger à la loi. La notion d'accord dérogatoire a progressivement ouvert un vaste champ à la négociation d'entreprise.

Au cours des dernières années, l'articulation entre loi et conventions et accords collectifs a connu une évolution notable, notamment avec la loi du 4 mai 2004 relative au dialogue social qui a profondément modifié les règles applicables en matière de négociation collective.

Une étape nouvelle s'engage avec la loi du 31 janvier 2007 sur la modernisation du dialogue social, qui organise précisément les conditions de concertation préalable des partenaires sociaux à toute modification de la législation sur le champ du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

Cette dynamique destinée à renforcer la complémentarité entre le rôle de la loi et celui de la négociation collective est de nature à renforcer la responsabilité et la légitimité des organisations syndicales et patronales qui font vivre cette démocratie sociale.

2. Le suivi de la négociation

Chaque année, le ministère du Travail publie le bilan de la négociation collective de l'année précédente incluant le suivi de la négociation d'entreprise². Les informations concernant la négociation d'entreprise sont obtenues par deux opérations de recensement :

– l'une, effectuée par les directions départementales du travail et de l'emploi, utilise l'obligation de dépôt des accords (et des constats de désaccord, dans le cadre de l'obligation annuelle de négocier). Elle permet de connaître les principaux thèmes de négociation ;

– l'autre, effectuée par les inspecteurs du travail, concerne les 12 000 entreprises assujetties à l'obligation annuelle. Celles-ci emploient 5 millions de salariés.

3. Le nouveau cadre réglementaire

La loi du 20 août 2008 sur la rénovation de la démocratie sociale et la réforme du temps de travail a profondément modifié les règles de représentativité syndicale. Elle introduit le critère de l'audience électorale et fixe le seuil de représentativité à 8 % au sein de la branche et à 10 % au sein de l'entreprise. Les règles de validité des accords sont également modifiées. Un accord doit être signé par des organisations représentant au moins 30 % des suffrages et ne pas faire l'objet de l'opposition d'organisations représentant plus de 50 % des suffrages.

2. DARES Analyses, «Négociation collective et grèves dans les entreprises du secteur marchand en 2010», n° 053, août 2012.

B. Les modalités

La négociation collective est la pratique par laquelle les syndicats de salariés et les employeurs ou leurs représentants élaborent des textes conventionnels (conventions ou accords collectifs du travail) qui adaptent, en les améliorant, les dispositions du Code du travail.

Les textes conventionnels sont donc un complément indispensable du Code du travail :

- ils instituent souvent des dispositions que le code ne prévoit pas ;
- ils adaptent les dispositions du Code du travail dans un sens plus favorable aux salariés ou pour prendre en compte les spécificités de l'activité.

Les textes conventionnels peuvent traiter de l'ensemble des conditions d'emploi et de travail des salariés, ainsi que de leurs garanties sociales.

Lorsque le texte traite de l'ensemble de ces questions, on l'appelle « convention collective ».

Lorsque le texte ne traite qu'une ou plusieurs de ces questions, on l'appelle « accord collectif » (par exemple un accord salarial).

1. Les niveaux de négociation

La négociation peut se dérouler à quatre niveaux.

– *Au niveau interprofessionnel*

La négociation interprofessionnelle est celle qui réunit les représentants de toutes les professions.

Elle se déroule le plus souvent au plan national.

Elle porte généralement sur un thème précis (accord du 21 mars 1989 sur l'aménagement du temps de travail, par exemple).

– *Au niveau des branches professionnelles*

La négociation de branche est celle qui réunit les représentants d'activités ayant des caractéristiques économiques communes. Les branches sont de tailles très diverses : ainsi, à côté de la branche de la métallurgie qui couvre beaucoup d'activités économiques, on trouve des branches comme celle de la ceinture ou du bouton.

La négociation de branche peut se dérouler au plan régional, national ou local.

– *Au niveau des entreprises*

– *Au niveau des établissements*

2. Les négociateurs

Les syndicats représentatifs des salariés et les employeurs ou leurs représentants négocient les accords.

– *Du côté des salariés*

Quel que soit le niveau de la négociation (interprofessionnel, branche, entreprise), seules les organisations syndicales représentatives peuvent négocier.

• Au niveau interprofessionnel et des branches, ce sont les cinq confédérations représentatives au niveau national :

- la CGT (Confédération générale du travail) ;

- la CFDT (Confédération française démocratique du travail) ;
- la CGT-FO (Confédération générale du travail-Force ouvrière) ;
- la CFTC (Confédération française des travailleurs chrétiens) ;
- la CFE-CGC (Confédération française de l'encadrement-Confédération générale des cadres) ;
- Au niveau de l'entreprise, ce sont, depuis la loi de rénovation sociale du 20 août 2008, les syndicats ayant obtenu au moins 10% des suffrages exprimés aux élections du comité d'entreprise qui sont considérés comme représentatifs au niveau de l'entreprise.

Par ailleurs, les organisations syndicales peuvent également mandater un salarié pour signer un accord, comme ce fut le cas lors de la négociation de la réduction du temps de travail. Depuis la loi du 4 mai 2004, les entreprises sans délégué syndical peuvent conclure des accords avec des représentants élus du personnel ou, à défaut, avec des salariés mandatés. Ce n'est toutefois possible que si un accord de branche en a prévu l'éventualité.

– *Du côté des employeurs*

- *Au niveau interprofessionnel*, ce sont :
 - le MEDEF (Mouvement des entreprises de France), nouvelle appellation depuis 1998 du CNPF (Confédération nationale du patronat français) ;
 - la CGPME (Confédération générale des petites et moyennes entreprises) ;
 - l'UPA (Union professionnelle artisanale).
- *Au niveau des branches*, ce sont les organisations patronales représentatives au niveau de la branche, qu'elles adhèrent ou non au CNPF, à la CGPME, ou à l'UPA.
- *Au niveau de l'entreprise*, c'est l'employeur.

3. Le contenu de la négociation

Les négociations peuvent être engagées à l'initiative des partenaires sociaux sur les thèmes de leur choix à tout moment. Les négociations s'engagent également en application des textes instaurant certaines obligations de négocier.

Périodiquement et sur certains thèmes, une obligation de négocier existe au niveau de la branche et dans l'entreprise.

4. La négociation obligatoire de branche

Les organisations d'employeurs et de salariés, liées par une convention ou un accord de branche, doivent négocier en particulier :

• **Les classifications, au moins une fois tous les cinq ans**

La classification d'une convention collective présente les différents emplois de façon hiérarchique, précise les qualifications requises pour occuper ces emplois et attribue à chacun un coefficient hiérarchique (indice) qui détermine le salaire.

• **Les salaires, au moins une fois par an**

– La négociation sur les salaires concerne le plus souvent les salaires minima hiérarchiques, c'est-à-dire la valeur plancher de la rémunération pour chaque qualification ou type d'emploi. Elle peut concerner également l'évolution des salaires réels.

– Pour que la négociation se déroule en toute connaissance de cause, les représentants des employeurs doivent fournir à la délégation syndicale les informations nécessaires quinze jours avant l'ouverture des négociations. La négociation est donc aussi l'occasion d'examiner l'évolution de la situation économique et de l'emploi dans la branche.

De nombreux textes législatifs créent régulièrement des obligations de négocier en laissant le soin aux partenaires sociaux de mettre en œuvre les mesures nouvelles.

Pour l'année 2006, deux textes s'inscrivent dans cette tendance :

– La loi relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes du 23 mars 2006 prévoit une négociation périodique obligatoire sur le thème de l'égalité salariale.

– La loi du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié prévoit qu'un régime de participation doit être négocié par branche, au plus tard trois ans après la publication de la loi.

5. La négociation obligatoire en entreprise

Les entreprises ont des obligations de négociations annuelles et triennales et peuvent négocier sur d'autres thèmes.

– *Négociation annuelle*

Dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives, l'employeur doit, tous les ans, convoquer les délégués syndicaux pour négocier sur :

– les salaires effectifs, la durée effective et l'organisation du temps de travail, notamment la mise en place du travail à temps partiel à la demande des salariés. C'est également l'occasion d'examiner l'évolution de la situation de l'emploi dans l'entreprise ;

– les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés : conditions d'accès à l'emploi, formation et promotion professionnelles, conditions de travail... La négociation doit se dérouler sur la base d'un rapport établi par l'employeur présentant la situation par rapport à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés ;

– les objectifs d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et sur les mesures permettant d'atteindre ces objectifs, à partir des éléments figurant dans le rapport de situation comparée. Cette négociation porte notamment sur les conditions d'accès à l'emploi, à la formation professionnelle et à la promotion professionnelle, les conditions de travail et d'emploi et en particulier celles des salariés à temps partiel, et l'articulation entre la vie professionnelle et les responsabilités familiales. Les négociations sur les salaires effectifs que l'employeur est tenu d'engager chaque année doivent également viser à définir et à programmer les mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes.

Si un accord collectif en faveur de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes est signé dans l'entreprise, la négociation sur ce thème a lieu ensuite tous les trois ans. S'agissant de la négociation sur les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, sa périodicité est également portée à trois ans lorsqu'un accord collectif comportant de telles mesures a été signé dans l'entreprise.

Lorsque les salariés ne sont pas couverts par un accord instituant un dispositif d'épargne salariale, l'employeur est tenu d'engager, chaque année, une négociation sur un ou plusieurs de ces dispositifs (intéressement, participation ou plan d'épargne).

Lorsque les salariés ne sont pas couverts par un accord de branche ou par un accord d'entreprise définissant les modalités d'un régime de prévoyance maladie, l'employeur est tenu d'engager chaque année une négociation sur ce thème.

Obligation de négocier ne signifie pas obligation de conclure : si la négociation n'aboutit pas, un procès-verbal de désaccord doit être établi et transmis à la direction régionale du travail et de l'emploi. Le Code de la Sécurité sociale conditionne le bénéfice de certains allègements de cotisations sociales au respect des négociations obligatoires lorsque l'entreprise y est assujettie.

– *Négociation tous les trois ans*

Les entreprises et les groupes d'entreprises qui occupent au moins 300 salariés doivent engager, tous les trois ans, une négociation portant sur :

- les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise ainsi que ses effets prévisibles sur l'emploi et sur les salaires ;
- la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), ainsi que sur les mesures d'accompagnement associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience (VAE), de bilan de compétences et d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés. Cette négociation peut également porter sur la qualification des catégories d'emplois menacés par les évolutions économiques ou technologiques.

La négociation peut également porter sur le contrat de génération mis en place par la loi du 1^{er} mars 2013 ainsi que sur le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales et l'exercice de leurs fonctions.

6. L'application des accords

La validité d'un accord d'entreprise ou d'établissement est subordonnée :

- à sa signature par une ou plusieurs organisations syndicales de salariés représentatives ayant recueilli au moins 30% des suffrages exprimés au premier tour des dernières élections des titulaires au comité d'entreprise (CE) ou de la délégation unique du personnel (DUP) ou, à défaut, des délégués du personnel (DP), quel que soit le nombre de votants ;
- et à l'absence d'opposition d'une ou de plusieurs organisations syndicales de salariés représentatives ayant recueilli la majorité des suffrages exprimés à ces mêmes élections, quel que soit le nombre de votants.

Lorsque la convention ou l'accord ne concerne qu'une catégorie professionnelle déterminée relevant d'un collège électoral, sa validité est subordonnée à sa signature par une ou plusieurs organisations syndicales de salariés représentatives ayant recueilli au moins 30% des suffrages exprimés dans ce collège au premier tour des dernières élections et à l'absence d'opposition d'une ou de plusieurs organisations syndicales de salariés représentatives ayant recueilli la majorité des suffrages exprimés dans ce collège à ces mêmes élections.

C. Le bilan

Le développement de la négociation d'entreprise est quantitatif et qualitatif.

1. Bilan quantitatif

Le développement de la négociation d'entreprise domine l'évolution des relations sociales des années 1983-2012 :

- augmentation du nombre d'entreprises appliquant un texte conventionnel ;
- augmentation des accords conclus chaque année.

Le bilan 2010 constate que l'obligation de négocier est entrée dans les mœurs et continue à progresser à un rythme très soutenu³.

Le tableau ci-dessous illustre l'importance de la négociation d'entreprise.

Tableau 18.5. Part des entreprises ayant engagé au moins une négociation centrale d'entreprise en 2010 et taux d'aboutissement

	Négociations engagées en 2010		Taux d'aboutissement des négociations engagées	Part de la catégorie dans le champ total	
	% d'entreprises	% de salariés concernés	% d'entreprises	% d'entreprises	% de salariés
Ensemble	14,3	61,7	80,7	100,0	100,0
10 à 49 salariés	6,7	9,1	74,7	83,6	28
50 à 99 salariés	37,4	38,7	77,5	8,7	9,7
100 à 199 salariés	61	62	78	4,2	9,4
200 à 499 salariés	78,8	80	84,6	2,2	11,2
500 salariés et plus	94	97,7	87,6	1,3	41,8
Entreprises où un délégué syndical est présent	83	96,4	81,8	10,2	56,5

Lecture : les entreprises de 500 salariés et plus représentent 1,3% des entreprises et 41,8% des salariés du champ de l'enquête. 94% d'entre elles ont engagé au moins une négociation en 2010. 97,7% des salariés employés dans les entreprises de cette taille sont donc potentiellement concernés par au moins une négociation collective. Dans 81,9% des entreprises de 500 salariés et plus ayant négocié au niveau central, au moins un accord a été signé en 2010.

Champ : entreprises de 10 salariés et plus des secteurs marchands, hors agriculture.

Source : Enquête Acemo « Négociation collective et grève en 2010 », DARES.

3. DARES ANALYSES, « La négociation collective et grève en 2010 », n° 053, août 2012.

2. Le renouvellement des thèmes

Les thèmes abordés varient selon les périodes en fonction, en particulier, des contraintes légales et de la conjoncture.

Ainsi dans les années 1997-2001, le temps de travail est le principal thème. En 2002, près de quatre accords sur dix concernent la mise en œuvre de dispositifs de participation, d'intéressement ou d'épargne salariale. Le « partage des profits » devient le principal thème.

En 2010, salaires, primes et épargne salariale dominent.

Tableau 18.6. Les thèmes abordés par les entreprises ayant signé des accords en 2010

Thèmes ⁽¹⁾	Part des entreprises (%) ayant signé un accord en 2010	Part totale de salariés concernés (%) ⁽²⁾
Salaires et primes	66,6	37,2
Épargne salariale (intéressement, participation, PEE...)	40,6	24,6
Classification, qualifications (grilles de salaires...)	10,9	4,8
Temps de travail (durée, aménagement)	28,9	14,1
Conditions de travail	9,6	11,9
Emploi (y compris restructuration, plans de sauvegarde et emploi des salariés handicapés)	9,9	10,6
Formation professionnelle	7,4	4,1
Égalité professionnelle, non-discrimination	14	10,2
Droit syndical et élections des représentants du personnel	6,6	15,4
Protection sociale complémentaire (mutuelle santé, retraite) et prévoyance collective (invalidité, décès)	12,3	10,3
Autres	4,4	5,5

Lecture : 66,6 % des entreprises ayant signé au moins un accord ont traité la question des salaires et primes.

(1) La somme des pourcentages est supérieure à 100 car un même accord peut porter sur plusieurs thèmes.

(2) Il s'agit ici du nombre de salariés qui travaillent dans des entreprises ayant signé un accord sur l'un des thèmes, rapporté au nombre total de salariés du champ (entreprises de 10 salariés et plus).

Champ : entreprises de 10 salariés et plus des secteurs marchands, hors agriculture.

Source : Enquête Acemo « Négociation collective et grève en 2010 », DARES Analyses, n° 53, août 2012.

Les autres thèmes sont nettement moins souvent abordés. En effet, certains de ces thèmes sont soumis à une obligation annuelle de négocier assez récente (égalité salariale entre hommes et femmes, emploi des travailleurs handicapés) et ne sont donc que partiellement assimilés aux pratiques de négociation des entreprises. D'autres ne sont soumis qu'à une obligation pluriannuelle.

Les accords signés par des délégués syndicaux ou des élus du personnel sont le fruit de négociations collectives dans plus de 12 500 entreprises différentes et concernent potentiellement plus de six millions de salariés.

En 2010, 14,3% des entreprises ont négocié un accord dont 53,4% de celles de plus de 50 salariés et 94% de celles de plus de 500 salariés. 78,7% des entreprises ayant négocié ont signé au moins un accord.

3. Un développement nécessaire

La négociation d'entreprise correspond aujourd'hui à une nécessité. Elle permet d'adapter les règles du Code du travail aux spécificités et aux besoins de l'entreprise.

L'évolution économique impose que le niveau de l'entreprise soit valorisé en matière de salaire pour la recherche de formules différenciées selon les entreprises.

Les mutations technologiques nécessitent que des négociations au niveau de l'entreprise permettent de trouver des *solutions adaptées* dans des domaines aussi divers que la durée et le temps de travail, les nouvelles technologies, la formation professionnelle...

Les textes négociés et signés ces dernières années au niveau de l'entreprise et des établissements répondent précisément à la nécessité de résoudre des problèmes concrets au plus près du lieu de production.

4. Les accords de GPEC

La loi de cohésion sociale, promulguée le 18 janvier 2005, a créé une obligation triennale de négocier pour les entreprises et les groupes de 300 salariés et plus et les groupes de dimension communautaire (de plus de mille salariés en Europe). Cette obligation d'ouvrir des négociations porte sur les trois volets suivants :

« Les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise (CE) sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires. » Il ne s'agit pas de négocier sur la stratégie suivie par la direction mais de négocier sur le contenu des documents transmis au comité d'entreprise, la périodicité de cette transmission, l'horizon de prévision, et les conditions de confidentialité requises.

« La mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ainsi que sur les mesures d'accompagnement associées, en particulier en matière de formation, validation des acquis et de l'expérience (VAE) et de bilan de compétences, ainsi que sur les accompagnements de la mobilité professionnelle et géographique des salariés. » Il s'agit de négocier sur la mise en place d'outils d'anticipation des évolutions des métiers et des compétences et d'outils d'accompagnement des salariés.

« Les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des salariés âgés et de leur accès à la formation professionnelle. » Il s'agit de négocier sur la mise en place d'outils de maintien dans l'emploi et de seconde partie de carrière.

De plus, à titre facultatif, la loi suggère que l'accord porte également sur « les modalités d'information et de consultation du CE lors d'un licenciement économique, d'un projet économique ayant des incidences sur l'emploi, concernant le contenu d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) par dérogation aux dispositions des livres III et IV du Code du travail ».

La loi de cohésion sociale a été complétée par deux textes de loi en décembre 2006 avec deux possibilités nouvelles :

– La possibilité pour les partenaires sociaux de négocier sur la qualification de catégories d'emplois menacées par les évolutions économiques ou technologiques. Si cette qualification est mentionnée dans l'accord de GPEC, les indemnités de départ volontaire versées dans le cadre de la GPEC pourront être exonérées de cotisations de Sécurité sociale et d'impôt sur le revenu.

– La possibilité pour les entreprises de plus de mille salariés, qui ont conclu un accord de GPEC, de proposer aux salariés un congé de mobilité. Son objet est de favoriser le retour à un emploi stable par des mesures d'accompagnement, des actions de formation et des périodes de travail.

Depuis 2005, les entreprises ont négocié deux ou trois accords GPEC. Dans les entreprises pionnières, les premiers accords 2006-2009 ont été suivis par les accords 2009-2011 puis 2012-2014.

Exemple : Extraits du préambule de l'accord de GPEC Auchan du 23 mars 2009

Auchan veut conduire ces changements avec les équipes en place en leur apportant la visibilité sur les changements et les accompagner individuellement et collectivement dans l'évolution de leur métier.

Les parties signataires considèrent que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une composante essentielle :

- dans l'accompagnement des grandes orientations stratégiques de l'entreprise ;
- dans la conduite des politiques de ressources humaines visant une démarche prioritaire de sécurisation des parcours professionnels et d'employabilité (interne et externe).

L'objet du présent accord vise à :

- anticiper l'évolution des métiers aussi bien au plan quantitatif que qualitatif (compétences) ;
- prendre toutes les mesures nécessaires pour réussir les transformations correspondant aux besoins de l'entreprise, des collaborateurs et des clients et un programme d'adaptation des compétences de chaque collaborateur concerné.

La démarche concerne l'ensemble des métiers de l'entreprise (employés et encadrement). Parallèlement à cet accord, Auchan continuera à développer sa politique individuelle de gestion de carrières et de promotion interne.

5. Un accord de compétitivité

L'accord sur la compétitivité du groupe Renault signé le 13 mars 2013 après de vifs débats est exemplaire des accords donnant-donnant : le constructeur s'engage à augmenter la production et à ne pas fermer d'usines et, en contrepartie, les salariés acceptent une augmentation de leur temps de travail et un gel de leur rémunération. L'accord comporte plusieurs engagements :

– aucune fermeture d'usine en France et un volume minimum de 710 000 véhicules produits en France ;

– gel des salaires en 2013 en France et renforcement de l'intéressement si la marge opérationnelle atteint 3 % ;

– décade des effectifs de 15 % de 2013 à 2016 par le non-remplacement des 5 700 départs naturels et des 1 800 départs prévus en DACS (dispense d'activité des carrières spécifiques) ;

– mobilité renforcée entre les sites avec des prêts de main-d'œuvre sur la base du volontariat avec une compensation financière ;

– alignement de tous les sites sur 35 heures par semaine et 1 603 heures par an par diminution du nombre de jours de RTT.

6. L'accord national interprofessionnel (ANI) du 11 janvier 2013

Le texte de l'ANI sur l'emploi du 11 janvier 2013 signé par la CFDT, la CFTC, la CFE-CGC et le MEDEF apporte des changements d'ampleur pour les salariés et les entreprises en matière de sécurisation, de flexibilité et de dialogue social. La loi a ensuite repris l'essentiel de ses dispositions.

Quatre mesures favorisent la sécurisation : une mutuelle pour tous avec la généralisation des complémentaires santé pour les 3,5 millions de salariés non couverts, des droits rechargeables en matière de chômage et une surtaxation des CDD, un encadrement plus strict du temps partiel (24 heures minimum et une majoration des heures supplémentaires de 10%) et un compte personnel de formation.

D'autres mesures favorisent la flexibilité : la facilitation des mobilités non volontaires, la facilitation des accords de maintien dans l'emploi (appelés précédemment les accords compétitivité emploi), la sécurisation des plans sociaux, la réduction des délais de prescription pour la contestation d'un licenciement avec des indemnités encadrées aux prud'hommes, l'expérimentation du CDI intermittent et une période de « mobilité externe sécurisée ».

En matière de dialogue social, sont prévues la représentation des salariés au conseil d'administration et la refonte des procédures de consultation.

IV. Conflits et dialogue social

La baisse tendancielle des conflits ne doit pas cacher les difficultés du dialogue social et l'importance des enjeux pour la DRH.

A. Les conflits collectifs du travail

Le conflit collectif du travail désigne un épisode de la relation de travail au cours duquel les rapports entre un (ou plusieurs) employeur(s) et un groupe de salariés se détériorent, à l'occasion d'un désaccord particulièrement important, mais non résolu. Un conflit collectif de travail se traduit généralement par la grève.

La tendance à la baisse du nombre de grèves, de grévistes, de journées individuelles non travaillées, associée à la diminution de la durée des grèves, apparaît particulièrement marquée depuis les années 1980.

1. Le nombre de grèves

Dans les années 1950 et 1960, le nombre annuel de grèves oscille entre 1 400 et 2 200. L'année 1968 semble marquer une rupture. Elle est suivie d'un accroissement assez brutal du nombre des conflits – le seuil des 4 000 conflits est franchi en 1971 et 1976 –, puis d'un reflux prolongé. Ainsi, on dénombre 1 400 conflits en moyenne par an, de 1990 à 1994 inclus. Cette baisse tendancielle s'accompagne de résurgences, comme en 1987, en 1995, en 2000-2001 autour des 35 heures et en 2008-2010 avec la crise. En 2007, 1,8% des entreprises de 10 salariés ou plus ont déclaré au moins une grève ; 2,1% en 2008, 2,2% en 2009 et 3,3% en 2010⁴.

4. DARES Analyses, « Négociations collectives et grèves dans les entreprises du secteur marchand en 2010 », n° 053, août 2012.

2. Le nombre de grévistes

L'évolution du nombre de grévistes est, à peu de chose près, parallèle à celle du nombre de conflits. La baisse est un peu plus précoce : un décrochement survient dès 1971 avec le passage de trois millions à deux millions en moyenne annuelle. Après 1978, le nombre de grévistes est constamment inférieur à un million (moins de 500 000 depuis 1986). Entre 2002 et 2005, le nombre de grévistes dans le cadre des conflits localisés varie entre 60 000 et 66 000. Ils représentent en moyenne 27 % des effectifs des établissements en grève en 2006 (25 % en 2005).

3. Le nombre de journées individuelles non travaillées pour fait de grève (JINT)

Le nombre de journées non travaillées s'est presque constamment maintenu à un niveau relativement bas représentant toujours moins de 1 % des journées annuellement travaillées sauf poussée conflictuelle exceptionnelle comme en 1947 ou en 1968.

En 2007, le nombre de JINT pour faits de grève est de 128 jours pour 1 000 salariés (654 dans les transports, 93 dans les services). En 2008, il descend à 100 et remonte à 136 en 2009 puis à 318 en 2010⁵.

Durant la période 1946-1950, le rapport entre les journées perdues pour fait de grève et l'ensemble des journées travaillées est de 0,68 %. Ce ratio est tombé à moins de 0,01 % dans les années 2003-2008.

La DARES observe qu'en 2010, l'augmentation des jours non travaillés tient à l'accroissement du nombre des entreprises grévistes et à une intensification de la conflictualité là où des grèves sont déclarées. Si la part des entreprises concernées par un conflit a été multipliée par 1,5, le nombre de JINT pour 1 000 salariés fait plus que doubler dans les entreprises ayant connu au moins un conflit, passant de 455 à 973 jours.

Le nombre de JINT varie en 2010 de 27 pour 1 000 salariés dans la construction et 36 dans le commerce à 604 dans l'industrie et même à 1 151 dans le secteur des transports.

4. Les motifs de grèves

Selon les années, les motifs de grève évoluent. Les motifs internes à l'entreprise ou liés à des mots d'ordre externes ont des poids variables. En 2010, la réforme des retraites entraîne des grèves interprofessionnelles et mobilise, à plusieurs reprises, de nombreux salariés dans les secteurs public et privé. Les motifs internes de mobilisation (salaires et primes, emploi, conditions de travail, temps de travail, ainsi que tout autre motif de revendication propre à l'entreprise) concernent une proportion nettement plus faible d'entreprises déclarant au moins une grève : 37 % contre 67 % en 2009. La DARES observe qu'après l'année 2009 qui avait vu une progression des motifs de grève liés à l'emploi au détriment de la question des salaires, on retrouve en 2010 une répartition proche des années antérieures avec le thème de l'emploi qui régresse au profit de celui des salaires et des conditions de travail.

5. DARES, *op. cit.*

5. La durée des grèves

La durée moyenne des grèves a connu au cours du siècle une régression importante et précoce. Avant la Seconde Guerre mondiale, la France était traversée par des conflits particulièrement longs (15 jours en moyenne). Depuis la Libération, la diminution de la durée des grèves a été continue.

Ainsi, la situation contemporaine – à partir des années 1970 – est caractérisée par la simultanéité de la diminution du nombre et de la durée des grèves et de celle du nombre des grévistes.

6. Comparaisons européennes

Le classement pour la période 1998-2004 des 25 pays de l'UE à partir de l'indicateur JINT pour 1 000 salariés fait ressortir que la France a une conflictualité dans la moyenne basse européenne.

Danemark	216	France	37
Espagne	166	Roumanie	33
Italie	93	Suède	27
Norvège	80	Royaume-Uni	24
Autriche	59	Slovénie	22
Irlande	53	Belgique	20
Finlande	44	Portugal	20
Grèce	43	Allemagne	2,9
Hongrie	42		

La moyenne européenne est de 43, supérieure à la France : 37.

B. Le dialogue social

Le dialogue social, et particulièrement la négociation, ne saurait être opposé à la grève. Même dans les systèmes de relations professionnelles où la paix sociale est explicitement recherchée, le débat entre les interlocuteurs sociaux est toujours sous-tendu par la possibilité d'ouverture du conflit. Si cette dernière est sévèrement limitée, la négociation, facultative ou obligatoire, perd tout son sens.

1. Des dispositifs peu utilisés en France

Les dispositifs légaux de prévention immédiate et de résolution des conflits ont, dans l'ensemble, toujours été peu utilisés.

Les premières dispositions légales remontent à 1892, mais c'est la loi de 1936 qui prévoit l'obligation de soumettre, avant toute grève ou lock-out, les différends collectifs à des procédures de conciliation et d'arbitrage.

Après la Libération, et la reconnaissance constitutionnelle du droit de grève, le cadre juridique continue d'évoluer. La loi du 11 février 1950 comporte des dispositions relatives aux procédures de règlement des conflits collectifs du travail. Ces dernières se caractérisent par la mise en place d'une conciliation obligatoire et par l'instauration facultative de l'arbitrage.

Les prémices de la médiation apparaissent également dans les années 50. Inspirée de la législation américaine, une nouvelle procédure de médiation est instituée. La demande de médiation peut être formulée par l'une des parties (ou les deux) ou à l'initiative du ministre chargé du Travail. Le médiateur, choisi sur une liste de personnalités reconnues pour leur autorité morale et leur compétence économique et sociale, a pour mission d'élaborer, sous forme de recommandations motivées, des propositions en vue du règlement du différend. Il dispose pour ce faire d'une grande latitude pour s'informer, recueillir des précisions ou des documents et, éventuellement, recourir à la compétence d'un technicien ou d'un expert.

Initialement prévue pour les négociations salariales (« à froid »), cette médiation fut aussi utilisée (« à chaud ») lors de conflits ouverts.

La loi du 8 février 1995 institutionnalise la médiation et la conciliation judiciaires en permettant au juge de désigner, avec l'accord des parties, une tierce personne pour procéder soit aux tentatives de conciliation, soit à la médiation pour parvenir à un accord.

Désormais, le règlement des conflits du travail par la conciliation ou la médiation peut donc être soumis à deux procédures quasi identiques (médiateur judiciaire et médiateur selon le Code du travail). Le nombre d'actions des médiateurs semble globalement très faible.

2. Le dialogue social en Europe

Trois exemples européens font ressortir trois types d'articulation entre les dispositifs de prévention et de résolution des conflits, d'une part, et la négociation collective, d'autre part.

En Allemagne, les procédures de conciliation et d'arbitrage sont très intégrées à un processus de négociation fortement structuré qui conserve une efficacité bien réelle malgré les nouveaux défis auxquels il se trouve confronté. La présence des représentants des parties autour du président du comité de conciliation ou de la commission d'arbitrage est un signe de cette continuité de la négociation. L'État n'est pas impliqué dans le fonctionnement de ces dispositifs qui, pour certains d'entre eux, ont été créés et organisés par les partenaires sociaux eux-mêmes.

Le dispositif de médiation et d'arbitrage espagnol constitue une étape importante de la construction d'un système de relations professionnelles. Les procédures reposent, de manière classique, sur l'intervention d'un tiers neutre, instance totalement extérieure à l'entreprise, mais les interlocuteurs sociaux s'approprient leur gestion et s'imposent à travers ces procédures des obligations réciproques. Surtout, leur mise en place est elle-même un objet important de négociation et a contribué à donner une impulsion au dialogue social dans les communautés autonomes et à l'échelon national.

En Grande-Bretagne, les partenaires sociaux dans l'entreprise utilisent de façon souple et très largement volontaire des dispositifs tenus à leur disposition par les pouvoirs publics, qui se gardent de toute intervention directe.

3. L'émergence d'un droit européen des relations collectives de travail

La charte des droits fondamentaux proclamée lors du sommet européen de Nice le 9 décembre 2000, dans son chapitre solidarité précise que « les travailleurs et les employeurs, ou leurs organisations respectives, ont, conformément au droit communautaire et aux législations et pratiques nationales, le droit de négocier et de conclure des conventions collectives aux niveaux appropriés et de recourir, en cas de conflits d'intérêts, à des actions collectives pour la défense de leurs intérêts, y compris la grève ».

4. Les DRH et le dialogue social

Les DRH jouent un rôle essentiel dans le développement du dialogue et la prévention des conflits. Ils déminent les conflits, en phase d'accumulation des tensions sociales, en écoutant et donnant rapidement des réponses, en satisfaisant ce qui peut l'être et en expliquant les raisons des refus. Pour éviter l'autisme social, Hubert Landier préconise l'animation de l'observation sociale⁶. L'observation repose sur des capteurs – personnes capables de détecter les tendances – et les relations avec les représentants.

Pour Hubert Landier, il est nécessaire de mobiliser le management dans un suivi actif du climat social consistant à traiter au plus près du terrain les sources d'insatisfaction et de maintenir avec les organisations syndicales et les représentants du personnel un dialogue suffisamment étroit pour traiter les sujets de crispation avant qu'ils ne dégèrent.

5. Un accord sur le dialogue social

L'assureur français Axa a conclu le 29 juin 2009 un accord européen avec les partenaires sociaux (CFDT, CFE/CGC, CGT, UDPA/UNSA) sur l'anticipation des changements au sein du groupe. Il concerne les 70 000 salariés européens d'Axa. La direction s'y engage à informer « régulièrement les membres du comité européen de groupe (CEG) sur la façon dont elle adapte la stratégie d'Axa aux évolutions de l'environnement économique en France, ainsi que sur les mutations du secteur de l'assurance ». Un « Observatoire des métiers européens » sera également créé. Le préambule précise les ambitions de l'accord.

Exemple : Préambule accord AXA

Le groupe AXA a très tôt affirmé l'importance qu'il accorde à un dialogue social authentique à tous les niveaux. Dans cet esprit il confirme sa volonté de :

- s'inscrire désormais dans un accord à durée indéterminée, consolidant ainsi le dispositif établi dès 1996 et conforté depuis lors ;
- développer un dialogue social constructif, fondé sur un ensemble de principes concertés dès novembre 2004 au sein du CEG. Le texte reprenant l'ensemble de ces principes figure en Annexe I au présent accord.
- gérer le CEG AXA en tant que structure d'information et de consultation au sens de la directive européenne sur la marche du groupe et sur les questions touchant aux intérêts des salariés qui, par leur dimension européenne, rendent nécessaire de les traiter dans cette instance ;
- donner à ces représentants des informations sur la situation économique et financière du groupe AXA et ses perspectives d'évolution ; recueillir leurs réactions, leurs propositions et leurs positions sur les axes stratégiques mis en œuvre par la direction générale du groupe AXA, contribuant ainsi au développement d'une culture de relations sociales mutuellement satisfaisante dans laquelle les échanges, faits de franchise et de transparence, sont les meilleurs garants d'un développement équilibré et durable.

La réussite du dialogue social au niveau européen suppose une démarche évolutive et dynamique. Il s'inscrit en effet dans un contexte où existent des cultures sociales, des législations et des traditions distinctes dans chaque pays, mais avec la volonté d'assurer la cohésion du groupe. Conformément à cette démarche pragmatique, les règles de fonctionnement de l'accord ainsi que ses avenants seront, si nécessaire, aménagées en tenant compte des lois et directives européennes.

6. H. LANDIER, *Le management du risque social*, Eyrolles, 2^e édition, 2012.

6. Une charte sociale

La « charte sociale et éthique » du groupe Air France KLM est entrée en vigueur le 1^{er} mars 2008 dans l'ensemble des entreprises du groupe, pour les salariés des deux compagnies et de leurs filiales. « Cette charte, symbole des valeurs et des droits qui fondent notre identité et notre cohésion, est le témoignage de la richesse de notre politique contractuelle, gage d'un développement équilibré », selon la formule du président Spinetta. Elle a été négociée et signée par les partenaires sociaux représentés au sein du comité de groupe européen (CGE) AF/KL.

Exemple : Préambule de la Charte AF/KL

Le groupe Air France KLM et le comité de groupe Air France KLM (CGE AF KL) présentent d'un commun accord les valeurs et droits fondamentaux qui fondent l'identité du groupe et orientent sa politique sociale et éthique. Ces valeurs et ces droits sont le gage d'une cohésion sociale économique et culturelle, au sein de chaque entreprise du groupe et au sein du groupe, cohésion indispensable pour assurer une croissance partagée. L'objet de cette charte est de favoriser un meilleur climat de confiance et davantage de respect mutuel dans un environnement de travail où toute forme de discrimination et de harcèlement est proscrite. Le développement d'un bon climat de travail, propice à l'efficacité économique et commerciale du groupe et de chacune de ses entreprises, aux progrès sociaux et à l'épanouissement de chacun, exige des efforts continus et une coopération de tous.

À cette charte est annexée la « déclaration de responsabilité sociale d'air France KLM » qui, en cohérence avec la signature par le groupe du Pacte mondial des Nations Unies, identifie les engagements pris par Air France KLM pour s'assurer que sa croissance rentable va de pair avec la promotion des valeurs sociales et la qualité de l'environnement. Dans ce but, et pour garantir un transport de passagers et de fret de qualité et en toute sécurité, la participation et l'implication personnelles de chaque salarié sont déterminantes. Cette déclaration s'insère et prolonge la présente charte sociale et éthique.

Information et communication dans l'entreprise

Sommaire :

- I. L'information descendante
- II. L'information ascendante
- III. Les politiques d'information et de communication

(Ce chapitre a été rédigé avec Gérard Pelcener.)

Si, comme l'affirme un sociologue, « communiquer c'est rendre commun », la communication est sans doute la pierre angulaire de l'entreprise.

Encore faut-il pour cela que les hommes ne s'ignorent pas, qu'ils aient une vue d'ensemble de l'organisation à laquelle ils vouent une part importante de leur vie, qu'ils soient orientés et motivés et qu'ils puissent enfin, par leurs avis, peser sur l'avenir de leur communauté de travail.

C'est dire que la communication sous ses deux aspects fondamentaux – l'information, d'une part, par laquelle le personnel est tenu au courant de la vie et du devenir de l'entreprise (information descendante), l'expression, de l'autre, par laquelle il fait part de ses besoins, de ses aspirations et de ses points de vue (information ascendante) – est consubstantielle à l'entreprise, jusqu'à devenir l'acte commun de tous ceux – dirigeants et salariés – qui contribuent à sa bonne marche.

Il importe donc de considérer la politique de communication dans l'entreprise comme une continuation de l'organisation et de la production mais par d'autres moyens.

Aujourd'hui, les entreprises n'envisagent plus la communication interne sans une utilisation des TIC et en particulier de l'intranet. Le web 2.0 transforme la communication interne, décloisonne les services, développe la transparence, bouscule les hiérarchies et nécessite d'adapter l'organisation.

I. L'information descendante

Ne serait-ce que pour éviter la rumeur qui peut à tout moment gangrener le tissu social, l'information descendante est vitale. Allant du haut vers le bas de la hiérarchie, elle irrigue et anime la communauté de travail jusqu'à entretenir sa cohésion. Elle véhicule d'abord les instructions réglementaires, procédures et autres renseignements techniques permettant à chaque membre de l'entreprise d'exécuter au mieux ses propres tâches.

Mais c'est également par l'information descendante que sont plus particulièrement connus l'entreprise et son environnement professionnel. Ainsi, grâce à une série d'informations d'« ambiance » documentaires et motivantes, chacun peut être tenu au courant de ce qui se passe, se situer et trouver son identité.

Enfin, quand l'information descendante diffuse sans condescendance des messages portant sur la politique et les grandes orientations de l'entreprise, elle s'érige en instrument de management. Indiquant une direction, elle mobilise des acteurs conscients de leur rôle.

Motiver tout en évitant qu'à l'organisation de l'entreprise corresponde l'ignorance organisée de ceux qui y travaillent, tel est l'enjeu de l'information descendante. Son efficacité dépendra certes des moyens mis en œuvre, mais elle ne sera vraiment opérante qu'à la condition d'être crédible. Ainsi, l'information descendante ne saurait être confondue avec la voix du maître.

Le tableau suivant fait ressortir la diversité des sources d'information des salariés en fonction des thèmes.

Tableau 19.1. Qui informe les salariés en priorité ?

En pourcentage de salariés

Thèmes sur lesquels les salariés sont informés*	La direction ou l'encadrement supérieur	L'encadrement intermédiaire	Les représentants du personnel**	Les rumeurs
Stratégie économique et orientations de l'entreprise ou du groupe	59	17	9	15
Situation économique de l'entreprise	59	12	14	15
Impact sur le social et sur l'environnement de l'activité de l'entreprise	46	17	22	15
Perspectives d'évolution de l'emploi dans l'établissement	35	15	37	13
Possibilités de formation	37	44	10	9
Perspectives de changement technique ou organisationnel	48	34	6	12

* Seuls ont été conservés les salariés déclarant être informés sur chacun des thèmes évoqués.

** La question posée aux salariés concerne l'ensemble des représentants du personnel de l'établissement (élus et désignés). Lecture : 14 % des salariés déclarent qu'ils sont informés par les représentants du personnel sur la situation économique de leur entreprise.

Champ : établissements d'au moins 20 salariés du secteur marchand non agricole.

A. La présentation de l'entreprise

Vis-à-vis des publics extérieurs, les supports écrits ou audiovisuels de présentation de l'entreprise défendent et illustrent une image de marque. En interne, ils serviront de guide. Impossible en effet de s'intégrer à une communauté de travail sans la connaître et sans être initié à ses usages.

1. Le livret d'accueil

Document essentiellement pratique, le livret d'accueil introduit à la vie quotidienne de l'entreprise tout en soulignant les avantages légaux et extralégaux dont bénéficie le personnel.

Au sommaire dans la plupart des cas, outre le règlement intérieur, tout ce qui concerne les conditions d'emploi.

Exemple

À titre d'illustration, citons le livret d'accueil édité par Hewlett-Packard France. Titre du premier volet d'un livret qui en comporte deux : « Ce que nous offrons ». La table des matières, significative, évoque d'abord la condition de salarié chez Hewlett-Packard.

I. Politique générale d'emploi.

II. La direction des ressources humaines.

III. Informations essentielles d'emploi.

Conventions collectives, embauche, horaire de travail, exclusivité de service, évolution de carrière, mutations et promotions.

IV. Absence et congés.

Maladie et accidents du travail (maladie d'un jeune enfant, maternité), service militaire, congés annuels, congés divers, jours fériés, ponts.

V. La rémunération.

Politique salariale, révisions salariales, paiement, éléments de la rémunération, déductions sociales, déclaration annuelle fiscale, attestation annuelle d'activité.

VI. Les avantages sociaux

Assurance décès, assurance invalidité, retraite et prévoyance, aide au logement, formation, développement, cafétéria, activités diverses.

VII. Politique formation.

VIII. Comment résoudre quelques problèmes.

Frais de déplacement, billets de transport, acomptes, changement de situation personnelle, sécurité et sûreté, divers.

Pourtant, tel qu'il est conçu aujourd'hui, le livret d'accueil ne se réduit pas à un simple répertoire de droits et de devoirs. Le second volet du livret Hewlett-Packard est à cet égard probant, qui a pour titre : « Ce que nous sommes. Ce que nous pensons ». Ainsi, à côté d'un Hewlett-Packard « en profil » qui correspond à un descriptif du groupe et de ses activités, ses dirigeants ont éprouvé le besoin de présenter et de justifier les objectifs majeurs de la société, sachant, comme ils le soulignent en exergue, que « le succès d'une entreprise est le résultat des efforts conjugués de ses membres vers des objectifs communs ».

Cet exemple est particulièrement révélateur de la mission assignée à l'information descendante, qui s'efforce de révéler l'entreprise en tant que communauté vivante, moyen de promotion et projet.

Rappeler les racines profondes d'un groupe, décrire le système de valeurs qui gouverne ses choix, n'est-ce pas encore la meilleure façon de susciter parmi ses membres de fortes convictions ainsi qu'un riche sentiment d'appartenance ?

2. La plaquette

Associée ou non au livret d'accueil, la plaquette de présentation d'une entreprise s'adresse aussi à ses publics externes : fournisseurs, clients, leaders d'opinion...

Pour le personnel, ce document des plus classiques est absolument indispensable. Ce sera l'occasion pour chacun de découvrir une organisation et son histoire, d'apprécier des réalisations, de connaître des hommes, de s'inspirer d'un esprit et d'une dynamique spécifiques, de percevoir le rôle civique de l'entreprise dans ses apports à l'environnement. Quant au rapport annuel, à condition toutefois qu'il aille au-delà d'informations strictement financières, il peut, s'il est convenablement illustré, tenir lieu de plaquette de présentation.

3. L'audiovisuel

La chose est de plus en plus courante : les entreprises pensent se faire mieux comprendre en utilisant l'image et le son.

Le fait est qu'elles n'ont pas tort. Dix minutes pour se raconter, pour évoquer les fondateurs d'hier et les innovations d'aujourd'hui, cela mène droit à l'essentiel, en l'occurrence la synthèse et la clarification des objectifs.

Si l'exercice est périlleux, l'impact reconnu de l'audiovisuel fait qu'il est payant. Une réserve cependant : même de qualité, un document audiovisuel demeure un spectacle fugace ; en conséquence, un document écrit permettant de garder trace l'accompagnera nécessairement.

4. Intranet

Intranet a profondément renouvelé la communication interne et en particulier l'information descendante en permettant de donner des informations en temps réel et sous des formes variées.

Pendant quatorze ans, le groupe Cegos et le magazine *Entreprise & Carrières* ont attribué le Prix Intranet à des projets novateurs et mis en valeur l'enrichissement considérable des pratiques et outils collaboratifs mis en place par les entreprises : extranets, portails, espaces collaboratifs et réseaux sociaux avec des fonctionnalités diversifiées (2.0, flux RSS, accès à distance...). Ces exemples illustrent la diversité des possibilités.

Exemple : Prix Intranet 2011 décerné à France Télévisions pour « monespace »

L'intranet « monespace » cherche à offrir une plateforme commune d'information, de partage et d'échanges à l'ensemble des entités. Ce portail est basé sur un espace commun avec des actualités, des espaces collaboratifs et de nombreuses applications. Sa mission est d'offrir une vision partagée et de fédérer autour d'une nouvelle entité, mais aussi d'encourager la transversalité, favoriser les échanges et le partage de connaissances. L'objectif est également d'unifier les anciens intranets et les pratiques des différentes chaînes du groupe.

Figurent également au palmarès deux intranets et un extranet :

Exemple : Groupama, lauréat catégorie e-RH & management

L'intranet de Groupama baptisé « mouvy » a pour objectifs de faciliter la mobilité interne au sein de toutes les entreprises du groupe, d'accompagner le collaborateur dans sa démarche de mobilité et de favoriser l'accès aux offres mises en ligne et à jour quotidiennement. Cet outil intuitif et ludique offre également aux collaborateurs des conseils pédagogiques.

Exemple : Pages Jaunes lauréat de la catégorie Communautés virtuelles & knowledge management

L'intranet « EUREKA », plateforme collaborative centrée sur l'innovation, permet aux salariés de contribuer, grâce à leurs idées, à la réussite de l'entreprise. L'objectif prioritaire étant d'accompagner la transformation du groupe vers le digital et de faire adhérer les collaborateurs aux nouveaux enjeux stratégiques de l'entreprise en les impliquant.

En 2012, le Prix Intranet est devenu le Prix de l'Entreprise collaborative parce que les outils et moyens de communication dans les organisations se sont largement diversifiés et « s'ils visaient hier avant tout à transmettre de l'information descendante, l'enjeu est aujourd'hui pour les organisations de favoriser collaboration et transversalité ».

Exemple : Le projet « Bee » de J.-C. Decaux lauréat du Prix de l'Entreprise collaborative

La démarche de mise en œuvre du réseau social d'entreprise de J.-C. Decaux baptisé « Bee » a été initiée à la demande de ses managers pour favoriser les échanges et la collaboration entre les équipes à l'échelle mondiale. « Bee » offre des moyens de collaboration performants permettant de répondre à la nouvelle réalité du quotidien des collaborateurs et de leurs besoins (instantanéité, ciblage, partage, co-construction). C'est également un réseau d'expertise international, qui offre une veille collaborative, dispose d'un système de sondage et d'interrogation avec une capacité de retour très performante.

Exemple : Pernod SA primé dans la catégorie Information & communication corporate

L'intranet de Pernod SA baptisé « Pernod net » offre, outre un accès direct aux outils et aux ressources, un espace pour partager les informations récoltées sur le terrain, les expériences et travailler ensemble afin d'être une entreprise encore plus compétitive. Il a également pour vocation de faciliter la circulation de l'information, auprès de tous les collaborateurs : dans les bureaux, les commerciaux sur le terrain ou encore les équipes dans les usines. Afin que chacun puisse être un acteur de l'information, il s'appuie sur des fonctionnalités et une démarche qui font de lui un intranet 2.0.

5. Diffusion du bilan social

Par souci d'amélioration de l'information dans le domaine social, la loi prévoit sa mise à la disposition de tout salarié qui en fait la demande. Certaines entreprises ont pris le parti de distribuer à tous les salariés le document, parfois présenté sous la forme illustrée et commentée d'un « rapport social ». D'autres ont choisi une cible plus restreinte (encadrement, maîtrise...) ou la publication d'extraits dans la presse d'entreprise.

La diffusion d'un bilan social personnalisé complète celle du bilan global. Ce document comporte toutes les informations personnelles concernant le salarié dans l'entreprise, sa rémunération...

6. Le bilan social individuel (BSI)

Dès le début des années 1990, le BSI a été distribué par des cabinets spécialisés (SIRH et Rémunération) et par des prestataires en complémentaires retraite et épargne salariale. Le BSI se développe dans les années 2000 pour répondre à un réel besoin d'information des salariés alors que le « package salarial » est devenu plus complexe. Tout salarié a besoin de connaître son « actif social », ses droits accumulés, ses rémunérations différées, l'ensemble de la rémunération globale de sa contribution. Le BSI peut être sous format papier et en ligne permettant une actualisation régulière. Le bilan permet souvent d'offrir des possibilités de simulation au salarié, de répondre à ses questions sur les composantes de la rémunération, de négocier ou de choisir la répartition de son package (approche cafétéria). Lors de la remise du trophée « Communication et Innovation » (Trophées Comp & Ben 2009) à Kiloutou pour la mise en œuvre depuis trois ans d'un BSI adressé à tous les salariés de l'entreprise, la responsable du contrôle de gestion sociale soulignait « l'adhésion d'une large partie des collaborateurs et notamment de l'encadrement intermédiaire » permettant « un meilleur dialogue au sein de l'entreprise sur l'ensemble des composantes de la rémunération globale ». Les salariés apprécient les informations reçues et connaissent mieux l'ensemble de leur rétribution.

7. Les journées « portes ouvertes »

Réservées aux membres du personnel et parfois à leur famille, ces journées sont le prétexte à une approche plus approfondie de l'entreprise.

Chacun peut alors découvrir à loisir l'envers de son univers quotidien et rencontrer les « associés » habituellement si lointains.

B. La presse d'entreprise

Prise au sens large, l'expression évoque une plaquette de médias écrits, audiovisuels ou internet dont la périodicité peut aller du quotidien au trimestriel et même au-delà. Il n'empêche qu'à des titres divers ces moyens d'information visent tous le même objectif. En collant à l'actualité, ils se proposent de refléter la vie de l'entreprise et de témoigner du débat que celle-ci ne cesse jamais d'avoir avec son environnement.

1. Le journal d'entreprise

Se proposant de couvrir toute la vie de l'entreprise et des hommes qui y travaillent, le journal d'entreprise diffuse une somme importante d'informations générales sur ce que fait l'entreprise et sur ce qu'elle devient. Public cible : l'ensemble du personnel.

Nombre de journaux d'entreprise ont ainsi les apparences d'un vrai journal :

- comité de rédaction auquel peut participer le comité d'entreprise ;
- diversité des informations fournies, qui sont aussi bien d'ordre technique, économique et financier que d'ordre social, culturel et sportif ;
- présence en bonne place d'un éditorial ou d'un article de fond souvent rédigé par la direction ;
- séries suivies d'interviews ou de reportages réalisés dans les services et montrant « qui fait quoi » ;
- existence d'une rubrique « état civil »...

Jusqu'au mode de diffusion qui n'est pas sans rappeler l'abonnement à un vrai journal, certaines sociétés prenant soin d'envoyer le journal d'entreprise à domicile.

À l'évidence pourtant, la bataille du journal d'entreprise est loin d'être gagnée. Journal à part entière ? En dépit de quelques réussites exemplaires, ce n'est pas toujours le cas.

D'une part, le rythme de parution est souvent capricieux. D'autre part, et surtout, trop de sujets sont systématiquement passés sous silence.

Lorsque, dans une entreprise, le DRHC, conscient de ses responsabilités, est fermement décidé à lutter contre une politique du secret, il s'entoure de quelques journalistes professionnels et travaille en étroite collaboration avec l'état-major et les différents départements de la société. Les conditions sont alors remplies pour la parution d'un journal d'entreprise de qualité, capable d'informer tout en faisant réfléchir.

2. La lettre d'orientation

Adressée par la direction générale à l'ensemble des salariés, elle définit les orientations stratégiques et les valeurs.

3. Les publications diverses

Puisque l'information descendante, qui va de la direction au personnel, s'adresse souvent à des publics spécifiques avec, dans certains cas, l'obligation de les atteindre vite, ses vecteurs doivent être variés. Aussi le concept de « presse d'entreprise » évoque-t-il également l'existence, dans les organisations complexes, d'un ensemble de médias (bulletins, lettres, feuilles express) destinés plus particulièrement aux managers et à l'encadrement.

Les différents bulletins sont autant d'instruments qui s'offrent aux cadres pour qu'ils puissent se constituer, au gré de l'actualité, une banque d'informations documentaires. Quant aux « feuilles express », « nouvelles brèves » et autres « informations particulières », elles ont pour mission d'attirer rapidement l'attention des cadres sur des événements ou des décisions de première importance.

Progressivement, l'intranet a réduit le nombre des médias papier.

4. Intranet

Le flux de l'information descendante peut cheminer par d'autres canaux que les supports écrits. Dans une entreprise, en effet, l'écrit risque de toucher davantage les cadres et le personnel de

bureau. Ayant l'habitude culturelle de la lecture, ceux-ci sont moins soumis aux contraintes de la production et disposent donc du temps nécessaire pour lire ; ce n'est pas toujours le cas du personnel travaillant en atelier ou sur un chantier.

Ainsi, les entreprises soucieuses de communication recourent fréquemment à l'image et au son. L'intranet permet de suivre l'actualité au jour le jour. Quelques photos judicieusement légendées peuvent avoir une puissance d'évocation non négligeable, sans compter qu'intranet peut informer à propos des autres médias, annoncer par exemple la sortie du journal d'entreprise ou la mise en ligne de documents et de vidéos.

C. Les réunions

Les canaux écrit et audiovisuel sont néanmoins insuffisants et ne sauraient à eux seuls véhiculer tout le flux de l'information descendante.

Les messages y prennent en effet une forme achevée qui donne parfois au lecteur ou au spectateur l'impression fâcheuse d'être mis devant le fait accompli ; en outre, et parce qu'ils sont laissés à eux-mêmes, les récepteurs peuvent être conduits à les interpréter abusivement. Enfin, et surtout, les supports de la presse d'entreprise ne laissent pas nécessairement place au dialogue, passage obligé pour prendre, comprendre et admettre une décision. S'explique ainsi aisément le fait que les responsables d'entreprise considèrent les réunions comme un moyen d'information à privilégier. Lorsqu'il s'agit de mobiliser vraiment le personnel, d'apaiser des malentendus ou de résoudre des difficultés, rien ne vaut le contact direct.

1. Des exigences préalables

De l'assemblée du personnel au comité de direction, en passant par le dialogue informel et ouvert qu'entretiennent quotidiennement les hommes du terrain, la pratique de la réunion peut prendre bien des aspects. Pourtant et dans tous les cas, la réunion c'est l'information à visage humain. D'une part, la communication orale prend le pas sur le document, d'autre part, mis en présence, des hommes vont pouvoir échanger, s'expliquer, « s'entendre ».

Mais, aussi paradoxal que cela puisse paraître, cette démarche n'est pas naturelle. Elle requiert d'abord un certain état d'esprit : la volonté délibérée de sortir de sa tour d'ivoire et d'aller à la rencontre de l'autre pour l'écouter ou le convaincre.

En second lieu, on ne rappellera jamais assez que la réussite d'une réunion exige aussi l'utilisation de certaines techniques. Puisque l'acte de se réunir ne ressemble en rien à la pratique de la parlotte, rien ne saurait être laissé au hasard, ni l'animation, qui demande un homme formé et averti, ni l'organisation, qui suppose, outre un ordre du jour, des moyens appropriés et « parlants » (dossiers de synthèse, aides visuelles : diapositives, transparents, croquis, schémas...).

2. Un processus de décision

Au niveau de la direction d'une entreprise, les réunions ont pour fonction de faciliter le management. Elles jalonnent le cheminement de la réflexion au terme de laquelle seront prises les décisions adaptées. Ce faisant, elles témoignent de l'existence, dans certaines entreprises, d'un pouvoir collégial qui s'exerce dans le cadre de divers comités.

3. Un processus d'information

Aux échelons intermédiaires, les réunions servent à la transmission des informations. Organisées en cascade le long de la ligne de management, elles permettent à tous ceux qui sont à la périphérie de l'entreprise de ne rien ignorer des décisions qui importent. En même temps – et il faut le souligner –, la pratique de la réunion confirme le statut du cadre et de l'agent de maîtrise : dans le processus de l'information descendante, leur position de relais est décisive.

Dans d'autres circonstances, la réunion d'information peut prendre des allures de convention. Si l'objectif est toujours le même – tenir la base au courant des grandes orientations de l'entreprise –, les moyens mis en œuvre peuvent être alors considérables.

4. Des résultats encourageants

Lorsque, dans une entreprise, des déjeuners-rencontres réunissent les membres de la direction et les cadres, ou encore des cadres de différents départements, les hommes apprennent à se connaître, esquissent des relations interpersonnelles qui ouvrent aussi la voie à l'indispensable communication latérale.

Quant aux assemblées de cadres organisées à l'initiative des directions générales, elles ne manquent pas non plus de renforcer le sentiment d'appartenir à une maison.

Enfin, et dans tous les cas, les réunions sont gratifiantes. Cet effet est d'autant plus à souligner qu'on sait que, dans nombre d'entreprises, le personnel se plaint de manquer de considération et d'être tenu à l'écart des décisions.

D. La communication financière vis-à-vis des salariés

Elle intervient en cas d'opération financière et de façon régulière.

1. Les opérations financières

Les opérations financières des sociétés cotées doivent, dans de nombreux cas, faire l'objet d'une double information :

- une information du public, conformément à la réglementation boursière et aux règles fixées par la commission, l'ensemble étant destiné à assurer une réelle transparence des opérations ;
- une information des salariés, conformément au Code du travail, destinée à favoriser une bonne connaissance des décisions et de leurs conséquences et à inciter à la prise en compte de leurs intérêts.

Cette double information est délicate à gérer car elle comporte des obligations et des contraintes, dont certaines se révèlent, dans la pratique, difficilement conciliables.

Certes, les entreprises sont tenues de faire bénéficier leurs salariés des mêmes informations que celles portées à la connaissance du public. Pour autant, il n'est pas possible d'ignorer que les préoccupations des salariés divergent fondamentalement de celles du public et des investisseurs.

L'objectif du Code du travail est, lorsqu'une opération financière est envisagée, d'apporter des garanties aux salariés en raison, d'une part, des bouleversements importants que cette opération peut entraîner sur l'emploi et plus précisément sur la continuation du contrat de travail et, d'autre part, des remises en cause qu'elle peut induire sur le statut collectif des salariés ou sur leurs droits conventionnels, sachant que ces garanties ne permettent pas nécessairement la préservation de l'emploi.

La consultation préalable conduit le comité d'entreprise à entrer en possession d'informations sensibles, avant même qu'elles n'aient été portées à la connaissance des actionnaires et diffusées auprès du public. Certes, des informations peuvent être soumises à une obligation de discrétion, si elles ont été qualifiées de confidentielles, mais alors, le comité d'entreprise se trouve confronté à un dilemme : soit assurer sa mission de représentation des salariés et donc porter à la connaissance de ces derniers les informations reçues, soit respecter le devoir de discrétion et prendre le risque de se trouver en situation délicate vis-à-vis de ses mandants.

La COB souhaite que les conséquences sociales d'une opération financière fassent l'objet d'une implication renforcée, afin de permettre au comité d'entreprise d'assurer un contrôle plus actif dans les domaines de l'emploi, des conditions de travail et du statut collectif, qui peuvent se trouver modifiés, à court ou à moyen terme, par ses effets.

Une fois l'opération réalisée, les besoins d'information sont considérables car le salarié s'attend à des bouleversements de l'organisation, craint pour son emploi et ses conditions de travail et entre dans une période d'incertitude.

2. Communication régulière

Un nombre croissant de salariés sont concernés par les informations financières. D'une part, les quelque 2 millions de salariés actionnaires et, d'autre part, les quelque 4 millions de salariés couverts par un accord de participation et donc susceptibles de bénéficier d'un versement au titre de la participation financière aux résultats. Les entreprises développent des pratiques nouvelles pour répondre aux besoins d'informations financières.

II. L'information ascendante

Au sein des organisations, l'information descendante obéit quasiment aux lois de la pesanteur ; efficacité oblige : tôt ou tard, il faut bien que des informations « tombent ». Rien de semblable avec l'information ascendante, qui est beaucoup moins dans la nature des choses.

Aussi les efforts pour promouvoir la communication ascendante ont-ils pour ambition de rétablir le processus de communication dans son intégralité : communiquer « à » ne suffit pas, encore faut-il communiquer « avec ». La communication est mutilée si on ne laisse pas place à l'information ascendante. Il faut un écho, un retour, un feed-back. Les salariés sont aujourd'hui surinformés, ce qui ne veut pas dire qu'ils soient bien informés. Il est inconcevable de leur demander de recevoir tant d'informations sans leur donner les moyens de s'exprimer.

Car telle est bien l'information ascendante : un système de moyens pour solliciter l'avis des salariés ou s'offrir à leur expression spontanée, un flux qui, remontant vers les instances de décision, chartre les besoins, les préoccupations, les aspirations et les propositions du personnel.

On comprend mieux dans ces conditions tout ce qui fait obstacle au développement de l'information ascendante. Il n'est pas en effet dans les usages d'une société au travail d'aller à la rencontre de l'autre pour l'écouter, d'autant que le fait de prêter une oreille attentive engage peu ou prou celui qui écoute à tenir compte des avis exprimés. L'entreprise a trop longtemps vécu sur la séparation radicale entre ceux qui savent et conçoivent et ceux qui exécutent pour que la transgression de l'ordre taylorien se fasse sans mal.

Ainsi, l'information ascendante s'apparente, lorsque toutefois elle existe dans l'entreprise, à une espèce de révolution copernicienne qui élève le salarié au rang d'informateur.

C'est une première raison pour s'y intéresser; la seconde étant qu'elle ne manque pas d'être efficace sur un plan tant économique que social.

A. Les enquêtes d'opinion

Premiers outils propres à favoriser le développement d'une information ascendante, les enquêtes et les sondages d'opinion permettent d'écouter systématiquement et méthodiquement les collaborateurs d'une entreprise.

Pour pouvoir, il faut savoir; aussi, effectués dans et à propos de l'entreprise, les enquêtes et les sondages d'opinion constituent-ils un processus de gestion parmi d'autres.

D'une part, ils éclairent le terrain psychosocial de l'entreprise, tout à la fois « tissu » d'opinions et d'images et « système de sentiments »; le décideur ne peut pas ignorer cette réalité humaine. D'autre part, ils peuvent servir utilement à l'élaboration d'une politique. L'enquête d'opinion en entreprise constitue un document d'information qui est en même temps une base de négociation entre la direction et le personnel, un outil nécessaire pour la définition d'une politique à moyen terme.

1. Des objectifs multiples

Il s'agira entre autres:

- de connaître en profondeur le climat social de la communauté de travail;
- de faire apparaître l'image de marque interne de l'entreprise;
- de recenser et d'analyser les attentes et les motivations actuelles du personnel;
- de mesurer l'efficacité d'un programme d'information et de communication;
- de cerner les besoins spécifiques des hommes de terrain (chefs et inspecteurs d'agence, membres de la force de vente...).

2. Un objet complexe

Puisqu'il interroge des individus, l'enquêteur va se trouver confronté avec de multiples équations personnelles, des façons de voir très diverses et les problèmes spécifiques de chacun. Toutes choses qui constituent la sphère du subjectif, de ce que chacun vit en propre.

Les opinions émises, le vécu ainsi exprimé n'ont pas à être envisagés sous l'angle du vrai ou du faux. Le fait est qu'ils sont, et c'est cela qui importe. Comme l'indique toujours l'enquêteur: « Il n'y a ni "bonne" ni "mauvaise" réponse. C'est ce que vous pensez qui compte. »

À terme, l'entreprise apparaîtra vue sous des angles très différents. C'est là un autre moyen d'en révéler l'existence, car une entreprise s'apparente fondamentalement à une somme d'opinions, de perceptions et de choses ressenties.

Ainsi, par rapport aux indicateurs objectifs du bilan social, les enquêtes et les sondages d'opinion introduisent un changement complet de perspective. Ce qu'on cherche plutôt à décrire, c'est la relation d'un homme à son univers de travail, en tenant compte du fait que cette relation a plusieurs dimensions: la première nécessité de la mesure du climat social de l'entreprise réside dans la prise en compte de la dimension subjective de la relation du salarié à son travail; c'est intégrer l'idée qu'un

travailleur n'est pas un simple salarié, uni par un contrat de travail à son entreprise, mais un partenaire humain, social, avec qui l'on doit compter. C'est également admettre l'idée que des facteurs non quantifiables a priori peuvent modifier la relation du salarié à son entreprise : type de relations hiérarchiques, influence de l'image – interne et externe – de l'entreprise, solidarité à l'entreprise...

Aujourd'hui, les études deviennent des outils du management avec pour objectif de déboucher sur des décisions concrètes.

3. Une méthodologie spécifique

Deux approches offrent la possibilité d'une saisie multidimensionnelle de la réalité sociale de l'entreprise.

D'une part, le *sondage par questionnaire* auprès d'un large échantillon de salariés représentatifs de toutes les catégories de personnel. Les informations recueillies sont alors soumises aux analyses statistiques ; analyse fonctionnelle des correspondances, analyse typologique.

D'autre part, l'*enquête par interviews* individuelles ou de groupe. Conduites par un psychosociologue et selon un guide d'entretien, ces interviews non directives ou semi-directives donnent lieu à un traitement qualitatif de l'information avec analyse de contenu par grands thèmes.

Dans la plupart des cas, les deux approches sont successivement utilisées. On élabore plus facilement le questionnaire à l'issue des entretiens et le sondage sert alors à tester les résultats de la phase qualitative.

Sur un plan méthodologique, on notera que l'observance de quelques règles essentielles conditionne le bon déroulement des enquêtes d'opinion et des sondages effectués en entreprise.

– *L'information et la publicité à propos de l'enquête*

Si l'on veut que l'enquête soit réellement participative et qu'elle fasse événement dans l'entreprise, il importe d'en informer le personnel et de lui annoncer clairement les objectifs, les procédures ainsi que les différentes phases de l'étude projetée.

– *Le respect de l'anonymat*

Il doit être rigoureux et les opinions émises doivent demeurer confidentielles ; c'est seulement à ce prix que les interviewés s'expriment librement. Il importe pour cela de confier ce genre d'étude à un organisme spécialisé, extérieur à l'entreprise : les psychosociologues qui interviennent alors sont par déontologie tenus au secret professionnel.

– *Le retour vers les personnes interviewées, de tout ou partie de l'information recueillie*

Il faut envisager, à cet effet, une publication rapide des principaux résultats de l'étude.

– *L'élaboration et la mise en œuvre d'un programme d'action tenant compte des enseignements fournis par l'étude*

Si l'on ne s'impose pas cette obligation de prendre des décisions, la déception risque d'être vive.

4. Des résultats appréciables

Comme on a pu le constater déjà, les managers éclairés ont recours aux enquêtes et aux sondages d'opinion dans la mesure où de telles investigations scientifiques leur permettent d'aller au-delà des vulgaires intuitions. L'enquête d'opinion affine singulièrement le diagnostic du climat social, parce qu'elle est élaborée de manière rationnelle et permet de corriger les distorsions personnelles en opérant de manière statistique et anonyme.

Certes, ces méthodes ont aussi leurs limites. Ainsi, la fameuse satisfaction du personnel qu'elles mettent ou non en évidence demeure une notion extrêmement relative. Autant dire que les résultats devront être interprétés avec prudence.

Il n'empêche que les enquêtes et les sondages d'opinion parviennent à mettre en relief les grandes tendances, les aspirations et les attentes qui structurent à un moment donné la *réalité sociale d'une entreprise*.

À l'issue d'une enquête, les psychosociologues sont ainsi en mesure d'établir une carte contrastée de l'entreprise. Côté image, ils recensent les atouts et les points faibles. Côté hommes et mentalités, ils définissent les typologies. Ici, les mécontents ou les indifférents; là, les Rastignac.

Sans compter que de telles investigations fournissent aussi l'occasion de glaner de petits faits vrais significatifs ou des critiques pertinentes, qui ne manquent jamais de provoquer la prise de conscience des managers.

Pour conclure, on mettra aussi en évidence les effets immédiats qu'induisent au sein de l'entreprise les enquêtes et les sondages d'opinion. Eux non plus ne sont pas négligeables, qui illustrent le vieux principe selon lequel un procédé de diagnostic peut constituer en lui-même une thérapie.

C'est assez de dire qu'une enquête bien menée est déjà un moyen de communication. Le simple fait d'en appeler à l'opinion des uns et des autres est souvent perçu favorablement par des salariés. Ayant alors l'impression d'une communication retrouvée, ceux-ci s'épanchent et élargissent leur horizon, les questions posées leur permettant de réfléchir et de se situer. À terme, un changement de mentalité et l'instauration d'un nouveau climat dans l'entreprise peuvent en résulter.

B. Les groupes de concertation

Le groupe de concertation constitue une méthode de gestion à part entière qui cherche, dans le cadre d'un dialogue constructif, à associer les salariés à la résolution de certains problèmes qui se posent dans l'entreprise. Le salarié étant ainsi promu au rang d'acteur qui a pouvoir.

1. Les modalités de fonctionnement

Des membres de l'entreprise, de niveau hiérarchique et de compétences différentes mais parlant le même langage et ayant un but commun, se réunissent régulièrement.

Telle est bien l'essence des groupes de concertation. Pour le reste, choix et statut des participants, fréquence et durée des réunions, autonomie financière ou non, ces groupes sont polymorphes et bien des déclinaisons sont possibles.

Tantôt le groupe est éphémère et dure le temps d'une étude, tantôt il est pérenne et s'institutionnalise.

Parfois, le groupe de concertation est informel ; non directif, il se centre sur les besoins des salariés. Ceux-ci débattent alors librement des problèmes qui leur semblent cruciaux et des solutions possibles.

Les cercles de qualité ont connu un très large développement dans les années 1980 en France. Leur nombre s'est rapidement accru pour atteindre, fin 1988, 40 000 cercles recensés sous des appellations diverses : groupes de progrès, groupes de concertation, cercles pilotes, cercles de qualité... Les travaux et les publications à l'AFCEQ (Association française des cercles de qualité) ont contribué à sensibiliser les entreprises à cette formule. Dans les années 1990, d'autres modalités sont apparues.

Le succès des cercles de qualité est venu en partie de l'apport méthodologique dont bénéficient au préalable les participants. La maîtrise d'outils d'analyse et de résolution des problèmes facilite l'adoption de solutions adaptées. Les progrès généralement obtenus grâce aux cercles de qualité, tant en matière d'amélioration de la qualité et de réduction des coûts qu'en matière de climat social, sont mis en évidence dans de nombreuses entreprises.

2. Les résultats

L'existence dans une entreprise de groupes de concertation favorise la mise en évidence des difficultés rencontrées par les salariés dans l'exercice de leur tâche. C'est une façon de poser les problèmes ayant trait le plus souvent aux conditions de travail et à son organisation, à l'appréciation des performances, aux perspectives de formation et de carrière, aux besoins de formation.

Mais il ne s'agit pas seulement de recueillir des doléances ou des attentes, l'originalité profonde des groupes de concertation consistant à créer au sein de l'entreprise une dynamique sociale appuyée sur « un nouveau contrat psychologique ».

En tant que « groupes opérationnels de communication », les groupes de concertation fondés sur l'expression des salariés sont tenus de déboucher sur les solutions ; c'est leur raison d'être.

Aussi, à l'issue de ses travaux, un groupe devra-t-il pouvoir décider des mesures simples à prendre immédiatement, des actions d'amélioration à engager, des thèmes à approfondir. Il est en effet dans la vocation du groupe de concertation d'aboutir à des résultats techniques.

3. L'effet de concertation

Se sentant davantage concerné par son travail et mieux intégré dans les lieux qu'il aura contribué à aménager, étant favorable à des pratiques dont il aura été l'auteur et acceptant des décisions à l'élaboration desquelles il aura participé, le salarié améliorera ses performances.

Surtout, dans notre société moderne fondamentalement vouée au travail – et comment pourrait-il en être autrement en l'état actuel ? –, l'expression des salariés dans le cadre des groupes de concertation n'a pas seulement pour conséquence l'accroissement de la productivité.

Le fait pour un salarié de pouvoir s'exprimer librement face à ses pairs sur ses conditions de travail, ses aspirations et son ressenti personnel rend plus fluide la circulation de l'information sociale en même temps qu'il induit un *style nouveau de relations de travail*.

La perspective ultime offerte par les groupes de concertation, c'est la restructuration du système de management. À terme, les expériences de concertation peuvent introduire plus profondément la décentralisation dans l'entreprise, tout en y atténuant les manifestations d'autoritarisme et de directivité.

Mais les expériences de concertation, en entraînant la restructuration des formes de division du travail ainsi que la transformation de son environnement, militent en faveur d'un salarié autonome, responsable et maître de ses initiatives. Ce n'est pas là leur moindre mérite.

C. L'expression directe des salariés

Dans les entreprises, les salariés n'ont pas toujours, tant s'en faut, le loisir de donner leur avis. Pourtant, leur besoin de prendre la parole n'en existe pas moins, fortement exacerbé lorsque les conditions de travail sont difficiles et le climat social médiocre.

Force est donc de fournir à l'expression spontanée des salariés des canaux qui la rendront possible et qui lui donneront corps jusqu'à permettre aux hommes de la base de se faire entendre en haut lieu. Cette *libération de la parole individuelle* est indispensable, surtout dans les organisations gigantesques où l'individu tend de plus en plus à se sentir laminé.

S'explique ainsi la mise en place de certains dispositifs susceptibles de susciter et de nourrir un flux d'informations ascendantes. Ces programmes fonctionnent selon les deux dimensions d'une communication qui peut être tour à tour expressive et instrumentale.

Dans un cas, on offrira à des individus l'occasion d'exprimer leurs doléances ou plus simplement leur besoin d'informations. Dans un autre cas, on leur fournira les moyens de devenir les instruments d'une amélioration de l'organisation ou de la production.

Chaque fois, le personnel pourra prendre l'initiative: celle d'interroger, de réclamer ou de suggérer. Pour un salarié, ce sera peut-être le moyen d'être lui-même et de se retrouver; pour une organisation, ce sera sans doute l'une des façons d'assurer une régulation sociale.

Dès 1975, le rapport Sudreau soulignait la nécessité d'organiser la faculté d'expression des travailleurs au sein de leur équipe sur les conditions et le contenu du travail. Ce droit à l'expression a été consacré en 1982.

1. Le droit d'expression des salariés

La loi de 1982 prévoit que les salariés bénéficient d'un droit à l'expression sur:

- le contenu et l'organisation de leur travail;
- la définition et la mise en œuvre d'actions d'amélioration des conditions de travail.

La loi précise que cette expression doit être « directe et collective ».

Le qualificatif « directe » signifie que cette expression s'exerce en dehors de la médiation de quelque institution que ce soit: délégué du personnel ou syndical par exemple (cela résulte clairement des débats parlementaires).

Quant au qualificatif « collective », il suppose une réunion des salariés, au cours de laquelle des vœux ou des avis peuvent être émis.

La loi précise que les « opinions émises dans le cadre du droit (d'expression) par les salariés, quelle que soit leur place dans la hiérarchie professionnelle, ne peuvent motiver une sanction ou un licenciement ».

Les dispositions de la loi sur le droit d'expression sont applicables dans les entreprises et les organismes de droit privé quelle que soit leur taille: il n'y a pas de seuil d'effectif à prendre en considération.

2. Les « boîtes à idées » et l'innovation participative

Aspect ultime de formation ascendante, elles ont pour fonction de recueillir en permanence les suggestions des uns et des autres. Leur but est de faire contribuer les salariés, moyennant récompenses, à l'amélioration du rendement et des produits, à la réalisation d'économies d'exploitation et à la rationalisation des conditions de travail.

Fait remarquable, il est des entreprises où « les boîtes à idées » ne désemploient pas.

Les systèmes de suggestions se développent. Pionnier en la matière, Citroën se sert depuis 1934 de la créativité de ses salariés pour diminuer ses prix de revient et ses frais généraux, pour simplifier ses procédures et améliorer ses conditions de travail. En 1982, ce constructeur recevait en moyenne une suggestion par personne ; 23 % du personnel y participaient ; et 41 % de leurs idées étaient appliquées. Dix ans après, en 1992, le taux de suggestions (59 000 au total) s'élève à 1,5 par personne ; 38 % du personnel s'y impliquent ; mais le taux d'application reste à peu près stable, à 42 %. Résultat : une économie qui représente 3,83 % de la masse salariale pour un coût en gratifications de 0,24 % de la MS.

Renault a creusé à son tour cette source de profits. Encouragé par un accord en la matière signé en octobre 1991, son taux de suggestions s'est multiplié par quatre : de 0,24 par personne en 1989 à 0,87 en 1992 en réduisant le délai de traitement de 4,3 mois à 6 semaines.

Innov'acteurs, né en 2002, est aujourd'hui un réseau de 80 entreprises pratiquant l'innovation participative.

L'association Innov'acteurs met en relation des entreprises aussi différentes que GDF-Suez, Total, Auchan, Air France Industries, Société Générale. Elle a récompensé en 2012 Safran pour sa démarche d'innovation participative.

Exemple : L'innovation participative by Safran¹

Lors de sa convention Management en janvier 2012, Safran a décidé d'amplifier et d'accroître sa démarche d'innovation participative. Tous les sites du groupe, en France comme à l'international, participent activement à ce mouvement. Ainsi, au cours de l'année 2012, plus de 32 000 initiatives issues de la démarche d'innovation participative ont été mises en œuvre ! En pratique, la collecte sur le terrain des propositions d'innovation et les méthodes pour leur permettre d'émerger revêtent des formes diverses, en fonction de la culture de chaque pays. Nous savons être très pragmatiques, sans imposer de règles : l'essentiel est que partout, les collaborateurs de Safran, quel que soit leur métier ou leur fonction, puissent facilement proposer des initiatives innovantes.

L'innovation participative consiste à impliquer les hommes et les femmes dans une démarche d'efficacité et de productivité pour générer de la croissance. Les succès industriels, économiques et commerciaux de Safran lui sont largement redevables. Mais au-delà de cette dimension économique, il s'agit d'une démarche valorisante, pour chaque individu, comme pour notre groupe. En soulignant la puissance de l'équipe, elle s'inscrit parfaitement dans ses valeurs : les initiatives de chacun conditionnent la performance collective. Cette intelligence collective constitue une formidable énergie renouvelable.

Au mois de novembre 2012, le site de Sagem (Safran) à Fougères a reçu le trophée de l'Innovation participative 2012 pour son usage d'outils et de méthodes favorisant la dynamique d'amélioration continue. Le dispositif mis en place sur ce site est particulièrement mature et efficace, avec plus de dix idées mises en œuvre par personne et par an.

1. L'innovation participative by Safran, 18 janvier 2013.

D. Les observatoires sociaux

Les entreprises ont ressenti de façon croissante le besoin de recueillir et d'analyser toutes les informations nécessaires pour suivre le climat social et accompagner le changement².

Exemple : L'observatoire de la RATP

La RATP a été l'une des premières entreprises en France à se doter, en décembre 1989, d'un observatoire social.

Aujourd'hui rattaché à la direction des ressources humaines, l'observatoire social de la RATP a pour mission de recueillir et d'analyser toutes les informations de nature à aider l'encadrement à mieux comprendre le climat social. Une équipe de cinq personnes réalise notamment une enquête approfondie tous les deux ou trois ans auprès d'un panel de 6 000 agents de la RATP.

Chargé de l'application de l'accord d'amélioration du dialogue social de juin 1996, l'observatoire joue aussi le rôle d'expert auprès des directions d'unités appelées à entrer en négociation ou à résoudre un conflit local.

Les observatoires sociaux sont particulièrement développés dans les entreprises du secteur public. À titre d'exemple, le tableau 19.2 présente trois observatoires.

E. Le web 2.0 et les réseaux sociaux

Les organisations s'interrogent sur l'utilisation de cette révolution récente sur le web. Les champs d'activités dans le web 2.0 sont variés. Les entreprises étudient l'utilisation du web 2.0 pour des actions de communication interne et externe et pour favoriser l'échange en interne, par exemple grâce à un « Facebook interne ». Selon le *Journal du Net*, l'année 2010 est « l'an 1 des réseaux sociaux internes : relativement discrets en 2009, les réseaux sociaux internes explosent dans les organisations publiques et privées. Bouygues, le CEA, Danone, Veolia Environnement ou encore Ubisoft débordent de projets » (<http://www.journaldunet.com/solutions/intranet-extranet/collaboratif/>). Avec le web 2.0 l'internaute n'est plus un consommateur d'informations, il devient un acteur. Il est désormais « proactif ».

Les entreprises souhaitant développer la coopération et la transversalité d'information ainsi qu'un sentiment d'appartenance mettent en place des RS (réseaux sociaux) avec l'espoir d'être en mesure de reproduire au sein de l'entreprise certains des comportements collectifs observables dans les médias sociaux. « À mesure que des résultats visibles s'affirmeront, et c'est déjà le cas dans certaines entreprises, les RSE se développeront³. »

2. J. IGALENS, C. LOIGNON, *Prévoir les conflits et accompagner les changements*, Maxima, 1997.

3. P. STORAYE, *Le SIRH : Enjeux, facteurs de succès et perspectives*, Eyrolles, 2013.

Tableau 19.2. Trois observatoires sociaux d'entreprises de service public⁴

	RATP	LA POSTE	FRANCE TÉLÉCOM
Origine	Création en 1989 sur initiative de la DG Contexte : – suite à un conflit anticipé en oct./déc. 1988 – en période de réforme – l'observation sociale permettait de se doter de moyens d'information nécessaires à l'accompagnement de la politique de réforme	Création en 1992 à l'initiative de la DRH Contexte : en période de réforme profonde Mai 1994 : création d'une unité spécialisée d'experts qui recentre les outils existants	Création en 1990 sur initiative de la DG Contexte : en période de réforme profonde
Positionnement	Rattachée à la présidence au moment de sa création Rattachée à la DRH en 1998 1993 : fusion avec la mission de coordination sociale	Rattachée à la DRH en 1998	Rattachée à la DRH en 1998
Finalités	1 ^{re} mission : anticiper et prévenir les conflits sociaux 2 ^e mission : – accompagner les réformes – asseoir la légitimité du champ social dans l'entreprise – proposer à l'entreprise un regard pertinent sur sa structuration sociale et lui donner les moyens et une vision prospective efficace et éclairée autant que possible par les évolutions de la société	1 ^{re} mission : prévoir les conflits et non les prédire 2 ^e mission : accompagner les changements et anticiper les défis produisant les changements « Dans le domaine humain, il est impossible de prévoir précisément, c'est pourquoi il est nécessaire de toujours affirmer l'ambition et les limites de l'observation sociale. Les ambitions relèvent d'une capacité à produire des connaissances aidant à prévenir et donc éviter un certain nombre d'erreurs, les limites consécutives à l'impossibilité de prévenir l'avenir »	Mission : conseiller et aider à la réforme de l'entreprise Trois orientations : – outil de connaissance – outil d'aide à la décentralisation – outil pour épauler les UO dans la conception de leur stratégie, outil de pilotage du changement s'inscrivant dans la stratégie de l'entreprise L'analyse sociale chez France Télécom s'articule autour de quatre missions : – suivre les faits sociaux, suivre les évolutions des enjeux sociaux internes et externes – mesurer l'écart entre les orientations de l'entreprise et l'organisation concrète de la production – comprendre les dynamiques sociales, les réactions du personnel face à la mise en œuvre des orientations de l'entreprise pour saisir les points de tension et d'adhésion, infléchir les orientations et anticiper sur les événements

4. C. DEFELIX, « Entreprise de service public ; une seule gestion des ressources humaines », in *Revue française de gestion*, sept.-oct. 1997.

F. L'entreprise liquide

Patrick Storaye met en avant le concept d'entreprise liquide. «Après une époque où les caractéristiques de l'environnement concurrentiel mondial permettaient de "mettre en série" des exigences d'innovation et de productivité dont les modèles d'organisation sont balisés, les entreprises doivent désormais combiner les deux, simultanément⁵.» Le concept de «liquid modernity» a été introduit par Zygmunt Bauman en 2000⁶. Sa résonance s'est amplifiée avec la démocratisation massive des médias sociaux et de la culture 2.0. Appliqué à l'entreprise, le concept de «moderité liquide» s'apparente à un type d'entreprise virtuelle dont la performance repose sur une intelligence collective née de ses capacités de coopération et de son ouverture au monde extérieur.

III. Les politiques d'information et de communication

Pour qu'ils soient réellement opérants et qu'ils ne deviennent pas totalement impuissants à force d'être utilisés «au coup par coup», les instruments employés (supports, réunions, études diverses) devront s'inscrire dans le cadre d'une politique d'information et de communication qui leur donnera sens et impact⁷.

Le mot *politique* est pris dans son sens fort, qui signifie d'abord la réflexion préalable à toute action concertée. Introduite par l'interrogation fondamentale sur le «pourquoi» et le «comment», une politique s'apparente à une recherche impliquant l'analyse, la prévision, le calcul. Au terme de cette recherche, un ensemble organisé de moyens prendra corps. Mis en œuvre volontairement et progressivement, ceux-ci permettront d'atteindre les fins retenues.

Élaborées en fonction d'une situation donnée, les politiques d'information et de communication des entreprises – du moins pour celles qui en ont une – varient tant par les objectifs qu'elles visent que par les moyens qu'elles utilisent; il ne saurait donc être question de les décrire toutes.

Dans le souci d'esquisser une méthode, on jalonnera par le rappel de quelques grands principes la démarche qui conduit à concevoir et à réaliser une politique d'information et de communication.

A. L'élaboration et la définition des politiques d'information et de communication

Cette démarche initiale passe par trois phases principales.

1. Phase 1 : recueillir les besoins

L'élaboration d'une politique d'information et de communication suppose au préalable un bilan-diagnostic offrant une connaissance précise du terrain social sur lequel travailler.

On cherche ainsi à :

5. P. STORAYE, *op. cit.*, p. 184.

6. Z. BAUMAN, *Liquid modernity*, Polity Press, 2000.

7. B. HENRIET, *Audit de la communication interne*, 4^e édition, Les Éditions d'Organisation, 1996.

- cerner l'identité et la personnalité de l'entreprise (histoire, perspectives d'avenir, forces et faiblesses, style de management...);
- localiser les nœuds de tension et les conflits éventuels (déséquilibre de la pyramide des âges, différences des statuts, zones de mécontentement, inquiétudes diffuses...);
- répertorier les moyens d'information et de communication existants (supports, réunions...);
- rassembler les jugements portés sur ces moyens d'information et de communication (forme, contenu, diffusion, pénétration);
- détecter tout ce qui peut entraver (climat social, centralisation excessive, dispersion dans l'espace...) ou faciliter la communication (confiance dans l'entreprise, détermination des hommes, initiatives en cours);
- faire émerger les préoccupations et les aspirations de la direction et des salariés en matière d'information et de communication.

Pour établir un tel bilan, les procédés ne manquent pas : sondages, enquêtes d'opinion, groupes de concertation, audit de la communication avec interviews individuelles et entretiens de groupe. Leur choix sera fonction de la taille et du style de management de l'entreprise, aussi bien que des contraintes budgétaires.

À vrai dire, peu importe le protocole d'enquête pourvu que prédomine l'« esprit marketing ». Celui-ci implique d'abord qu'on soit attentif aux attentes qui se manifesteront forcément lors d'investigations en profondeur portant sur les problèmes d'information. Ces investigations dévoilent tout particulièrement le climat social de l'entreprise en même temps qu'elles révèlent toujours les exigences des salariés.

D'une façon générale, l'« esprit marketing » suppose encore qu'on sache écouter. Pour qui veut se lancer dans une politique d'information et de communication, tout commence par là. À condition toutefois qu'il soit orienté pour l'essentiel dans une perspective psychosociologique et par des personnes extérieures à l'entreprise, ce détour par l'écoute est riche d'enseignement.

Vis-à-vis des discours de la base et des déclarations du sommet, le psychosociologue occupe une position objective et « scientifique » lui permettant de mettre en évidence toutes les nuances d'une ambiance d'entreprise.

2. Phase 2 : définir les objectifs

Une fois achevé le recueil des besoins, une collection de discours s'offre à l'analyse. Fondée sur la recherche de thèmes majeurs, celle-ci mettra en évidence quelques grandes tendances, caractéristiques du climat social de l'entreprise. De même, elle conduira à classer les discours par univers (celui des directeurs, celui des cadres, celui des agents de maîtrise...) et à déterminer pour chacun d'eux des typologies d'attitudes (satisfait, insatisfait, indifférent) et des besoins prioritaires.

À propos des attentes exprimées, on ne manquera pas non plus de distinguer le contenu manifeste des discours et leur contenu latent. Combien de demandes qui ne s'avouent pas comme telles explicitement. Force est donc de s'interroger d'abord sur la signification des attentes exprimées avant de les transformer ensuite en objectifs concrètement assignables à une politique d'information et de communication.

Cet effort d'interprétation permettra en outre de faire la part entre les besoins pouvant être satisfaits par une politique d'information et de communication et ceux relevant d'un autre type d'intervention.

En effet, si les problèmes de communication sont déterminants pour expliquer la dégradation du climat social d'une entreprise, ils ne sont évidemment pas les seuls à entrer en ligne de compte.

L'amélioration de la communication n'est pas une panacée et il peut y avoir aussi dans une entreprise d'autres réformes à mener à bien, d'autres objectifs à viser.

Cette prudente réserve étant admise, l'examen critique des besoins recueillis associé à une réflexion sur le devenir de l'entreprise, ainsi que sur les événements prévisibles pouvant à terme perturber celui-ci, aboutira à une prise en compte d'objectifs précis.

Dépendant de situations spécifiques, ces objectifs seront d'abord d'ordre conjoncturel.

Exemple : La communication chez Seb

Présent dans 140 pays avec 70 implantations dans le monde et 15 000 salariés, Seb a grandi par rachats. « Supprimer la mémoire du groupe aurait été une erreur. Nous avons préféré mettre l'accent sur les lieux communs qui unissent les différentes sociétés. Par exemple, la culture de l'innovation », insiste Jean Hansmaennel, directeur de la communication interne⁸. C'est sur ces fameux lieux communs que va se bâtir la communication interne du groupe. Auxquels il faut ajouter, pour reprendre les propos de Jean Hansmaennel, « la logique de territoires ». Soit, dans l'ordre, le site industriel, la société et enfin le groupe. À chaque niveau, une personne sert de relais. « Ces correspondants ne sont pas de simples boîtes à lettres, mais de vrais acteurs. D'autant qu'en dépit de la taille du groupe il existe une forte tradition d'oralité chez Seb. »

Ce qui n'empêche pas le leader mondial du petit électroménager de compter pas moins de vingt supports internes différents ! Un intranet groupe est opérationnel depuis 1998, construit autour d'une « maison commune ». Un lieu virtuel où chaque salarié a accès au site de son entreprise tout en acquérant au passage une lisibilité de l'ensemble du groupe. De plus, chaque utilisateur amène sa pierre à l'édifice en faisant part de ses suggestions. Un webmaster intègre dans l'arborescence du serveur les remarques les plus pertinentes.

Cependant, qui a pris conscience que la communication s'imposait comme outil de gestion ne manquera jamais d'envisager aussi d'autres objectifs d'ordre structurel reposant sur une conception de l'homme – il ne vit pas seulement de pain – et de l'entreprise forcée d'assumer aussi des préoccupations qualitatives.

Ainsi, et dans bien des cas, une politique d'information et de communication se donnera également pour objectifs :

- de faciliter l'autonomie des équipes de travail (décentralisation, concertation) et de développer leur capacité d'innover (échanges entre experts) ;
- de renforcer la cohésion d'une entreprise et d'entraîner l'adhésion des hommes ;
- d'offrir des perspectives de promotion, de proposer un sens en fournissant aussi l'espoir et la part de rêve ;
- d'éviter que l'entreprise soit l'enclos du secret et le lieu du mépris.

Toutes choses qui reviennent entre autres à lutter contre les cloisonnements professionnels, à faire participer étroitement chaque salarié à la vie de sa société et à permettre l'expression de tous.

8. J.-P. DUBOSC, « La Cominterne : le groupe Seb mijote sa révolution », in *L'Expression d'entreprise*, février 1998.

3. Phase 3 : choisir les moyens

La communication, dit-on souvent, est affaire d'état d'esprit. Certes, mais le prix à payer pour le développement d'une politique d'information et de communication ne se chiffre pas seulement en bonnes intentions, les opérations à programmer s'inscrivant nécessairement dans un cadre temporel et budgétaire dont dépendront leur durée, leur ampleur et éventuellement leur répétition.

Une politique d'information et de communication n'échappe pas non plus à une programmation rigoureuse comportant un recensement des supports utilisables, une description des procédures ainsi que le repérage de leur opportunité à court et à long terme. Sans compter la mise en place initiale d'instruments de contrôle; sous la forme d'enquêtes légères, ceux-ci permettront de mesurer périodiquement l'impact des actions et éventuellement de les réadapter.

Enfin, dernier préalable au choix des moyens, une politique d'information et de communication devra tenir compte des structures existantes, qu'il ne saurait être question de court-circuiter.

Autant dire que nous n'envisageons ici que l'ensemble des moyens auxiliaires susceptibles de compléter le fonctionnement de la hiérarchie et des organes légaux de représentation du personnel.

Au titre de ces moyens auxiliaires figurent d'abord les supports d'information; rappelons ici quelques règles permettant d'en faire bon usage.

– Adopter d'abord le ton qui convient

Des slogans du type *keep smiling* ou *our company is a good place to live in* sont plus nocifs que toniques. La propagande ne saurait satisfaire le droit de savoir, seuls les faits font la bonne information. Anticipant sur l'événement, la bonne information l'annonce et l'explique.

– Éviter ensuite l'excès d'informations

Là aussi, la surabondance est nuisible: gommant les ordres de priorité et d'importance, elle s'apparente au bruit. La bonne information ne bombarde pas et facilite la sélectivité.

– Jouer enfin sur l'effet multiplicateur que permet l'utilisation conjuguée de différents médias

La bonne information diversifie ses moyens et son style de façon à atteindre le plus grand nombre de personnes et à toucher tous les publics.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication nous introduisent à un nouvel exercice de la liberté avec des espaces de communication plus exigeants et plus ouverts que ceux que nous avons pu connaître depuis un demi-siècle. Pour permettre cette évolution, il faudra se montrer capable de développer le sens critique et l'ouverture d'esprit des acteurs de l'entreprise. Si nous nous contentons d'être seulement fascinés par les technologies actuelles, nous n'aurons à terme que de mauvais cybernautes qui seront tout juste capables de traiter un peu plus d'informations qu'hier alors que nous avons besoin aujourd'hui, dans nos entreprises, d'individus plus épanouis et capables de mieux traiter les affaires.

Exemple : Schneider⁹

« Un système d'information, quelles que soient ses vertus théoriques, doit d'abord répondre aux impératifs de développement de l'entreprise. Dans un groupe comme Schneider, cela signifie que la conception de nouvelles architectures types intranet et extranet doit d'abord permettre d'aller deux fois plus vite et de faire deux fois mieux en termes de satisfaction du client, de traitement de l'offre et de management de nos leaderships sur le plan mondial. L'objectif à atteindre est aussi simple qu'ambitieux. Avant de toucher au système d'information, l'entreprise doit donc préciser ses objectifs et sa capacité de conduire du changement. Une telle dynamique suppose d'enrichir le partage d'expérience et de savoir-faire en ouvrant des espaces de communication et de liberté aux professionnels de l'entreprise.

Aujourd'hui, la création d'un intranet Schneider se traduit concrètement par le fait que des dizaines de milliers de personnes peuvent communiquer de façon décentralisée quel que soit l'endroit du monde où elles se trouvent.

Comme trop d'information tue l'information, il est indispensable d'accompagner cette formidable ouverture dans les échanges d'information d'un effort pédagogique sans précédent pour apprendre à ces mêmes acteurs de l'entreprise à être plus responsables face au traitement des données. L'enjeu consiste à discriminer ce qui est essentiel par rapport à leur mission et à mieux extrapoler les évolutions des environnements et des jeux d'acteurs. Sans cet accompagnement quasi éducatif, l'entreprise se trouve confrontée à des effets pervers qui vont de l'encombrement des réseaux avec de l'information inutile et stérile jusqu'à la déstabilisation de dispositifs opérationnels par de l'information non maîtrisée qui peut se révéler être de la désinformation.

Face à ces gigantesques mutations, les problèmes techniques sont de l'ordre du maîtrisable. Les moyens deviendront de plus en plus ergonomiques. Il faudra simplement veiller à une certaine disponibilité et intégrité des systèmes, et faire en sorte que les architectures en place garantissent la confidentialité dans les transactions d'information. Mais la principale difficulté dans le management des nouveaux systèmes d'information reste le management des hommes. Plus les technologies sont élaborées, plus la question de la fiabilité humaine devient essentielle. »

Ainsi, ne pas considérer l'information comme une fin en soi, telle est bien l'ultime règle orientant le choix des moyens. La bonne information est peu tant qu'elle ne libère pas aussi l'expression personnelle. C'est dire qu'à terme le contact direct devra se substituer à elle, entraînant l'avènement de la communication.

Dans bien des entreprises qui ont installé des systèmes parfois très élaborés d'information (journaux d'entreprise souvent luxueux, bulletins spéciaux pour les cadres, synthèses de revues de presse, lettres de la direction générale au personnel, flashes, conférences du président ou du directeur, actualité téléphonée, films, diaporamas, émissions de télévision en circuit fermé), le climat ne s'est pas amélioré pour autant. Plus on s'éloigne du contact direct, plus on s'éloigne de la communication. Les médias font de l'information. En aucun cas, ils n'établissent la communication.

Pour déterminer les moyens susceptibles de promouvoir la communication, il faut prendre une conscience claire de ce que représente l'acte de communiquer. N'étant ni spontané, ni aisé, celui-ci nécessite tout un apprentissage.

9. X. GUILHOU, « De la faisabilité technologique à la fiabilité humaine », in *Progrès du management*, n° 32, juillet 1998.

L'acte de communiquer est complexe, qui met en scène au moins deux locuteurs-auditeurs. Entre eux deux, il y a, d'une part, le langage, dont les signes polysémiques sont source d'ambiguïtés sinon de malentendus; et, d'autre part, les langages – jargons des experts ou langage du sens commun, sur quoi se fondent, entre autres, les différences socioculturelles et à cause desquels il y a risque d'incompréhension. Si communiquer consiste à transmettre un message, il s'agit d'abord de s'assurer de l'existence d'un langage commun, condition nécessaire pour être compris.

Ainsi, l'acte de communiquer s'apparente à une conquête, le dialogue qu'il annonce parfois impliquant la maîtrise de soi qui endigue l'agressivité. « Le signe distinctif de l'homme du dialogue, écrit Jean Lacroix, c'est qu'il écoute aussi bien qu'il parle et peut-être mieux¹⁰. »

Non pas que l'acte de communiquer soit synonyme d'une mièvre fraternisation appelant à l'uniformisation des points de vue. Le monde de la communication renferme ses propres contradictions dialectiques. Il n'en demeure pas moins que deux locuteurs-auditeurs peuvent temporairement renoncer à marcher l'un contre l'autre et faire l'effort nécessaire pour chercher successivement à se faire comprendre et à se comprendre; considérant même dans le meilleur des cas qu'ils sont l'un et l'autre détenteurs d'une part de vérité.

Enfin, s'il relève d'une éthique, au demeurant pratique – car sans dialogue pas de création en équipe –, l'acte de communiquer se complique encore du fait qu'il s'inscrit parmi les aléas de la recherche du pouvoir. Selon la formule de Michel Crozier: « L'information, c'est du pouvoir, et parfois, pour un bref moment, l'instrument essentiel du pouvoir. Personne ne communique de l'information sans prendre garde intuitivement au moins aux conséquences qui peuvent en résulter du point de vue de sa situation de pouvoir. »

Ces analyses sont fondamentales, qui mettent en évidence les multiples dimensions de la communication; naturellement, le choix des moyens destinés à la mettre en œuvre en dépend. Dans l'entreprise, une politique active de communication devra ainsi s'efforcer d'agir:

- sur les hommes, en facilitant leur développement personnel et en modifiant leur comportement (combien d'hommes bloqués, repliés sur eux-mêmes et en situation d'infériorité?);
- sur l'organisation et les réseaux existants en favorisant des interventions en ingénierie sociale propres à engendrer d'autres rapports humains (combien de milieux peu communicants où l'isolement prévaut et où les échanges sont réduits au strict minimum?).

C'est là une stratégie pédagogique qui offre à une direction du personnel l'occasion de jouer un rôle prépondérant; l'essentiel étant toujours de faire acquérir un « savoir-communiquer » et de créer les conditions d'un « pouvoir-communiquer ».

Dans cette perspective, et tout en n'omettant pas la nécessité de fournir aux hommes de l'entreprise des occasions de s'exprimer et d'échanger (assemblées, groupes de travail, réunions diverses, groupes de concertation, etc.), indiquons pour finir et à titre de suggestions quelques axes prioritaires.

- *Pour initier au dialogue*, prévoir une formation à l'esprit et aux techniques de la communication: jeux de communication, conduite de réunions, travaux de groupe avec prise de décisions.
- *Pour apprendre à chacun à appréhender le point de vue de l'autre*, envisager la possibilité d'une politique du personnel fondée sur la mobilité.

10. J. LACROIX, in *Le Sens du dialogue*, Éditions de la Baconnière.

- Pour permettre enfin à chacun de comprendre les règles du jeu et de mesurer à un moment donné et le mieux possible le champ de son pouvoir, s'appliquer à :
 - clarifier et compléter l'organigramme existant, afin de mettre en évidence « qui fait quoi » et « qui doit être en relation avec qui » ;
 - rendre intelligible le système d'appréciation du personnel et les occasions de promotion qui en découlent.

B. La mise en œuvre des politiques d'information et de communication

La réussite d'une politique d'information et de communication dépend de la compétence des hommes, de leur enthousiasme et de la volonté qu'ils ont de s'engager.

1. La nécessité d'un chef de projet

Pour mener à bien des opérations d'information et de communication dans le cadre d'une politique à long terme ou d'un programme à court terme (deux ou trois ans), la désignation d'un chef de projet s'impose.

Celui-ci se verra confier la responsabilité de l'ensemble de la politique. Chargé de faire respecter les plans établis, il veillera à l'exécution des tâches, animera et concentrera les énergies.

Très au fait des rouages et du mode de fonctionnement de son organisation, en contact direct avec les responsables des principaux services, ce médiateur aura encore pour mission de faciliter la collecte et la centralisation de l'information. Ce faisant, il sera capable de survoler le devenir de l'entreprise tout en étant averti de ce qui se passe à sa périphérie.

Dans ces conditions, on comprend que l'homme de communication se caractérise par une polyvalence qu'une pratique de la fonction Ressources humaines permet justement d'acquérir.

2. L'intérêt d'un apport extérieur

Dans la plupart des cas et par la force des choses (multiplicité des tâches), la politique d'information et de communication sera menée par une cellule pluridisciplinaire intégrée à l'entreprise et dans laquelle la direction du personnel pourra avoir le leadership.

En dépit de la variété de ses talents mais afin de pouvoir prendre le plus aisément un recul bénéfique, cette équipe peut recevoir avec profit des experts en information et communication extérieurs à l'entreprise.

Ceux-ci interviendront alors :

- soit au niveau du conseil (diagnostic, élaboration d'une politique et programmation) ;
- soit au titre de l'assistance technique (mise en place des procédures, conception et réalisation des supports).

Négociée et contrôlée par l'homme de communication, cette prestation peut avoir pour effet de déclencher dans une entreprise une dynamique de changement, sachant que les avis et les suggestions en provenance de l'extérieur peuvent être dans certains cas plus facilement entendus et remporter l'adhésion.

3. Le rôle décisif des relais

Une politique d'information et de communication ne peut réellement se déployer au sein d'une entreprise que si elle est l'affaire de tous.

Aussi le chef du projet devra-t-il s'employer à respecter les petits groupes déjà existants et qui constituent dans l'entreprise autant de foyers de communication et de terrains propices à des expériences pilotes.

Bien plus, il aura à s'appuyer sur l'ensemble de l'encadrement et de la maîtrise. C'est à ce niveau que se situent les relais et les instigateurs ayant d'abord pour vocation de prolonger les initiatives prises et de donner essor à la politique adoptée.

On sait en effet que la première fonction de l'encadrement consiste à répercuter l'information descendante tout autant qu'à faire remonter les besoins et les aspirations des salariés. Au point de rencontre des deux flux, l'encadrement aura ainsi à entretenir la motivation nécessaire à la réussite effective d'une politique : susciter le désir d'information et développer l'envie de communiquer.

4. La mobilisation de l'entreprise

Pour qu'elle soit un succès dans une entreprise et qu'elle se traduise réellement en dynamique du changement, une politique de communication doit pouvoir y bénéficier de la plus large audience.

Afin que le projet soit soutenu et opérant, les salariés de l'entreprise doivent être systématiquement tenus au courant des phases de son déroulement. Encore faudra-t-il qu'ils sentent à l'origine de cette politique un engagement résolu de la direction.

C. Le rôle de la hiérarchie

Le responsable hiérarchique qui veut assumer sa responsabilité globale en matière d'information et de communication doit aujourd'hui tenir cinq rôles.

1. *Faire descendre l'information*

Il s'agit là du rôle longtemps unique joué par le responsable hiérarchique, représentant dans son service la direction générale et investi de l'autorité liée à ce statut. C'est un rôle éminemment pédagogique.

2. *Faire remonter l'information*

La remontée de l'information fait partie des devoirs et aussi des difficultés du responsable hiérarchique. Elle répond à un double souci d'efficacité, les problèmes se rencontrant au contact des réalités, c'est là qu'ils trouvent leurs meilleures réponses, et de motivation.

Le rôle est délicat. Il transforme aisément le responsable hiérarchique en « porte-parole » de son service et peut créer un « conflit de rôle » : comment être simultanément le représentant de l'entreprise dans son service et le représentant du service dans l'entreprise ?

3. *Faire circuler l'information*

Alléger la ligne hiérarchique et déléguer ont pour conséquence immédiate de libérer les flux d'information horizontaux dans l'entreprise. L'information n'est plus centralisée ; elle ne passe plus nécessairement par la direction ; elle circule librement en fonction des nécessités et des aléas du fonctionnement.

Trop d'information tue l'information. La masse des messages qui circule dans l'entreprise est d'autant plus importante que ceux-ci sont le plus souvent non traités et non ciblés. « Dans un souci d'exhaustivité, tout le monde est destinataire de tout et dans un souci d'exactitude ou de gain de temps, l'information est retransmise en l'état. Elle circule, certes, mais dans le vide. Dès lors, pour remplir son rôle d'«agent de circulation», le responsable hiérarchique doit en permanence se poser la question : qui a besoin de quelle information et quand? »

4. Faire entrer l'information dans l'entreprise

Le raccourcissement de la ligne hiérarchique et la généralisation du principe de délégation ont progressivement conduit les responsables, quelles que soient leurs fonctions, à sortir de l'entreprise. La fonction de veille est d'autant plus stratégique que l'environnement est changeant et incertain. La « captation » de l'air du temps devient une responsabilité partagée de l'encadrement. Plus diversifiée, plus fine, elle gagne ainsi en efficacité pour peu qu'il y ait traitement, centralisation et diffusion de l'information ainsi collectée.

5. Représenter l'entreprise à l'extérieur

Cette fonction de représentation a été historiquement très peu déléguée, restant l'apanage du chef d'entreprise et, parfois, de son « porte-parole » désigné. Pourtant, dès lors que l'on rencontre une personne extérieure à son entreprise, on en devient auprès d'elle un représentant. Cette désignation de fait est le plus souvent subie faute de connaître ce que ce rôle implique en termes de comportement.

6. De nouveaux impératifs

Pour Jacques Bourdonnais, une façon de synthétiser les rôles attendus du cadre et de s'assurer de sa connaissance des outils et des relais de communication consiste à les traduire en huit impératifs de comportement¹¹.

Pour assumer sa responsabilité en matière d'information et de communication, un responsable hiérarchique doit ainsi :

a – favoriser la circulation de l'information dans son propre service ;
 b – veiller à ce que chaque membre de son service ait une bonne connaissance de l'entreprise et de sa stratégie ;
 c – par conséquent, identifier précisément la stratégie de l'entreprise et, le cas échéant, ce qui peut être dit et ce qui doit être tu ;
 d – parallèlement, connaître l'image que l'entreprise cherche à transmettre à l'extérieur ;
 e – à tout le moins, s'assurer de l'existence ou non d'une politique de communication interne et/ou

externe et de l'existence ou non d'un service intégré ;

f – distinguer dans l'information collectée quotidiennement :

– celle qui est d'intérêt général et qui est transmise à la direction générale et au service directement concerné ;

– celle qui intéresse précisément tel ou tel service ;

g – par conséquent, connaître les intérêts et les besoins de tous les services ;

h – transmettre à ses collègues, responsables de services, le type d'informations intéressant son propre service.

11. J. BOURDONNAIS, « Informer et communiquer », in *Tous DRH*, op. cit.

D. Le management de la communication

« Les métiers de la communication interne ne sont pas très nombreux mais ils sont à la fois variés et très intéressants ¹². »

1. Les « dircoms »

C'est Saint-Gobain qui crée en France la première direction de la communication. Nous sommes en 1970. Au milieu de la décennie, L'Oréal, Rhône-Poulenc et d'autres grands groupes privés introduisent à leur tour cette nouvelle fonction dans leur organigramme. Jusqu'alors, la communication interne à l'entreprise relevait de la direction des ressources humaines, tandis que la « communication externe » (qui, en tant que telle, n'existait pas encore) était le domaine réservé de la direction générale, secondée par les directions marketing et RP (relations publiques). Les dirigeants des grandes entreprises se retrouvent, à cette époque charnière, confrontés à un double défi : d'une part, faire mieux et plus participer les salariés à la marche des entreprises ; d'autre part, créer dans la société française les conditions d'un certain consensus autour de l'économie de marché et de l'entreprise privée. Suivant en cela l'exemple américain, les grandes entreprises françaises réunissent de plus en plus fréquemment la communication interne et la communication externe au sein d'une seule et même entité. Au début des années 1990, plus de 500 directions de la communication sont en place.

En direction des salariés, la tâche des « dircoms » – appellation familière des directeurs de la communication – consiste à trouver les moyens les mieux adaptés pour susciter et renforcer leur motivation. Pour réussir à impliquer réellement le salarié, « il ne suffit plus de prendre en compte le travail qu'il réalise, mais la totalité de [son] individualité sociale avec ses aspirations, ses besoins ou ses idéaux, qui ne se confondent pas avec [son] activité productrice de valeur. D'où, à partir des années 1970, la recherche d'une communication constante entre managers et salariés et les efforts pour une meilleure circulation de l'information dans l'entreprise ¹³ ».

Aujourd'hui, un grand nombre de directions de la communication sont rattachées à la DRH devenue DRHC (direction des ressources humaines et de la communication) qui emploie des assistants de communication, des chargés de communication, des attachés de presse, des journalistes d'entreprise.

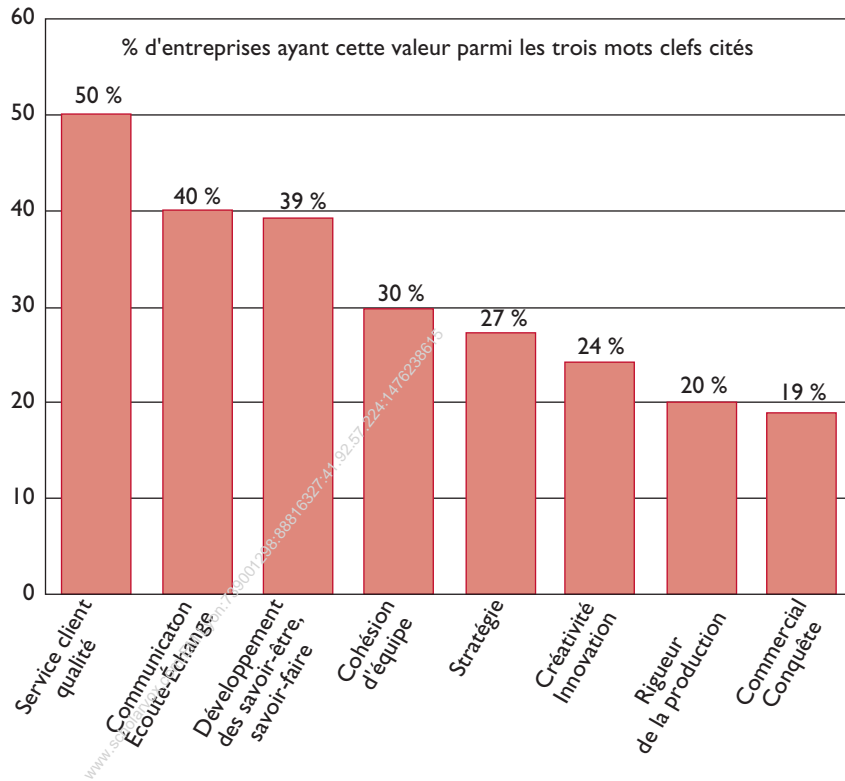
2. Les valeurs

L'AFCI, association française de communication interne, créée en 1989, regroupe les « communicants travaillant dans des contextes différents et partageant des mêmes valeurs ». Une enquête auprès des responsables de la communication interne fait ressortir les valeurs clés qu'ils ont à promouvoir.

Parmi les trois valeurs clés à promouvoir à l'interne, les responsables de communication ont cité : service client, qualité (50 %), communication, écoute-échange (40 %), développement des savoir-être, savoir-faire (39 %), commercial, conquête (19 %). Ce dernier pourcentage semble indiquer que beaucoup préfèrent aujourd'hui un discours sur le service et la qualité, pour fidéliser leurs clients et construire de la confiance, à des discours plus combatifs.

12. J.-M. DECAUDIN et J. IGALENS, *La communication interne*, Dunod, 2^e édition, 2009.

13. « Le management de la communication : l'enquête », in *L'Expression d'entreprise*, septembre 1997.



Cette enquête confirme que les responsables de la communication interviennent fortement auprès du management opérationnel pour la réalisation de supports et d'événements. Ils sont aussi très impliqués en amont, particulièrement dans les entreprises de moins de 1 000 salariés.

3. Le webmestre

Cette fonction s'est développée en France dans les années 1990. Il existe une association professionnelle (iwanet: International Webmaster Association) qui revendique 200 000 membres dans 106 pays.

4. Conclusions

Dans une société du savoir, l'ignorance devient incongrue. Voilà qui exige que le savoir soit partagé et qui justifie l'échange d'informations, gratifiant pour ceux qui en bénéficient, vital pour le fonctionnement d'organisations condamnées à innover.

Dans une société de la négociation, la communication trouve un peu plus de raison d'être. Au sein de l'entreprise, une nouvelle répartition du savoir et du pouvoir est timidement à l'œuvre, avec pour corollaire une reconnaissance du travailleur considéré non plus seulement comme un salarié mais aussi comme un homme désirant, apte à comprendre, capable de suggérer.

Tandis que s'estompe le modèle taylorien, une société conviviale pourrait alors voir le jour, qui ne serait plus livrée aux seuls experts.

«J'appelle société conviviale une société où l'outil moderne est au service de la personne intégrée à la collectivité, et non au service d'un corps de spécialistes. Conviviale est la société où l'homme contrôle l'outil¹⁴.»

Tel est bien l'enjeu social des politiques d'information et de communication dans l'entreprise, destinées par ailleurs à susciter l'« esprit d'équipe » (Bull) ou à entretenir l'« esprit d'enthousiasme » (3M).

www.scholarvox.com-EM Lyon-739001298-88816327-41.92.57.224-1476238615

14. I. ILICH, *La Convivialité*, Le Seuil, 1973.

Mettre en œuvre la responsabilité sociétale et le développement durable

Sommaire :

- I. Le champ de la responsabilité sociétale
- II. Le rôle de la fonction RH
- III. La transparence en matière de RSE
- IV. L'analyse sociétale et la notation extra-financière

« R SE: un train à ne pas manquer pour les DRH ». Le titre du dossier de la revue *Personnel* illustre l'importance accordée à la responsabilité sociétale et au développement durable comme composante de la stratégie RH, et le fait que la stratégie RH doit considérer comme également prioritaires les trois dimensions de la responsabilité sociétale : l'économique, le social et l'environnemental¹.

La responsabilité sociétale des entreprises est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. La RS désigne l'intégration par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. L'entreprise prend des décisions qui vont dans le sens des orientations et des valeurs souhaitées par la société dans laquelle elle opère. Cette responsabilité a été progressivement précisée par des normes et en particulier la norme ISO 26000 (section I).

La DRH apparaît comme un acteur majeur dans le cadre de l'implantation des programmes RS/DD développés dans les entreprises et les organisations et dans leur opérationnalisation. Elle intervient dans la transformation des comportements et des pratiques au sein de l'entreprise, avec trois leviers, la formation, l'évaluation et la rétribution (ainsi, en 2012, 21 entreprises du CAC 40 ont indexé une part de la rémunération variable des dirigeants sur des critères extra-financiers). Le rôle des DRH est essentiel pour favoriser les innovations sociales, sociétales et environnementales, ressort de compétitivité et de croissance (section II).

Les entreprises ont des obligations croissantes de transparence en matière sociale, sociétale et environnementale (section III).

1. Dossier revue *Personnel*, n° 534, novembre 2012, pp. 52-73.

I. Le champ de la responsabilité sociétale

La RSE a été définie dans le Livre vert de la Commission des Communautés européennes dès 2001 comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ».

Selon la définition du ministère de l'Écologie et du Développement durable, la RSE « consiste pour les entreprises à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles et ainsi contribuer à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement ».

Depuis douze ans, les politiques de RSE se sont beaucoup développées. Les exigences des parties prenantes se sont accrues et leur champ s'est étendu. La réglementation et les normes ont progressé au niveau national et international.

A. Le développement des normes

Les normes en matière de RSE ont été progressivement élaborées et affinées. Ainsi la norme SA8000 (*Social Accountability 8000* – Responsabilité Sociale 8000) a été mise en œuvre par une ONG appelée CEP AA (Council on Economics Priority Accreditation Agency) en 1997 avec pour objet « améliorer, partout dans le monde, les conditions de travail des travailleurs ». La norme SA8000 ne s'occupe que de la partie sociale de la RSE.

Tout ce qui concerne les hommes dans l'entreprise s'inscrit dans le champ de la RS, tant au niveau national qu'international. Ainsi, la loi sur la RS/DD adoptée au Québec en 2006 définit seize thèmes parmi lesquels certains concernent plus directement la fonction RH des entreprises : « santé et qualité de vie », « équité et solidarités sociales », « participation et engagement », « accès au savoir ».

Le champ de la RSE s'est progressivement élargi et englobe aujourd'hui l'ensemble des dimensions sociales, sociétales et environnementales. Le territoire de la RSE est délimité de façon plus précise dans chaque entreprise.

B. La norme ISO 26000

Les entreprises et organisations sont amenées à contribuer au développement durable de manière toujours plus précise. Leur performance doit être équilibrée sur les trois piliers économique, social et environnemental. Cette contribution des organisations est décrite par l'ISO 26000, première norme internationale de lignes directrices sur la responsabilité sociétale, publiée le 1^{er} novembre 2010².

ISO 26000 a vocation à aider les organisations à contribuer au développement durable. Elle vise à encourager les organisations à aller au-delà du respect de la loi. Elle a vocation à promouvoir une

2. La norme NF ISO 26000 novembre 2010 est publiée par l'AFNOR.

compréhension commune dans le domaine de la responsabilité sociétale et à compléter les autres instruments et initiatives de responsabilité sociétale.

Lors de l'application d'ISO 26000, il est recommandé que l'organisation prenne en considération les différences sociétales, environnementales, juridiques, culturelles, politiques et la diversité des organisations ainsi que les différences de conditions économiques, en toute cohérence avec les normes internationales de comportement.

1. Une norme non destinée à la certification

ISO 26000 n'est pas une norme de système de management. Elle n'est pas destinée et pas appropriée à des fins de certification ou à une utilisation réglementaire ou contractuelle. Étant donné qu'ISO 26000 ne contient pas d'exigences, une telle certification ne serait pas une preuve de conformité à cette norme internationale. L'ISO 26000 propose un schéma de réflexion qui s'appuie sur la méthodologie appliquée dans tout système de management : réaliser un diagnostic, déployer les actions, évaluer et rendre compte.

Pour aider les organisations à évaluer la pertinence et le niveau de maturité de leurs pratiques selon l'ISO 26000, AFNOR Certification propose AFAQ 26000, qui permet de mesurer l'avancement de la démarche dans l'entreprise en distinguant quatre stades (engagement, progression, maturité, exemplarité).

La norme ISO 26000, publiée en novembre 2010, aborde l'ensemble du champ de la responsabilité sociétale (sociale, sociétale et environnementale) et définit ainsi le cadre de référence pour un management responsable. Elle présente des lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités et en rendre compte. Elle définit la responsabilité sociétale comme : responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Elle décrit deux pratiques fondamentales de responsabilité sociétale :

- l'identification des impacts des décisions et activités de l'organisation au regard des questions centrales de l'ISO 26000 ;
- l'identification des parties prenantes et le dialogue avec celles-ci.

Ces pratiques permettent de déterminer les domaines d'action pertinents et prioritaires pour une organisation à partir :

- des impacts sur l'ensemble de la chaîne de valeur (cycle de vie de l'activité/produit/service) ;
- de la prise en compte systématique des sept questions centrales dont certaines relèvent du champ traditionnel des RH : les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'engagement sociétal voire la gouvernance de l'entreprise ;
- d'un périmètre étendu de sa responsabilité au sein de sa sphère d'influence ;
- de ses parties prenantes.

La normalisation en matière de RSE implique des progrès en matière d'indicateurs sociaux et environnementaux. Ces indicateurs passent la performance des managers et des entreprises à travers une grille de lecture nouvelle.

II. Le rôle de la fonction RH

La fonction RH, gestionnaire des ressources humaines, se trouve au cœur de la transformation RS/DD de l'entreprise qui ne peut se réaliser sans l'engagement durable de tous les salariés de l'entreprise et l'activation de tous les leviers de GRH. La FRH apparaît désormais comme un acteur majeur dans le cadre de la conception, de l'opérationnalisation et de la mise en œuvre des politiques de responsabilité sociétale dans les organisations³. La fonction RH est concernée par la prise en compte dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise des trois dimensions de la responsabilité sociétale. La concrétisation de la RSE a des impacts sur les pratiques RH en matière de formation, d'évaluation et de rétribution.

A. La FRH et la responsabilité sociale

Les entreprises affichent, en matière de responsabilité sociale, des objectifs dans le cadre notamment de leur « nouveau contrat social » ou « pacte social ». Les engagements portent en particulier sur trois domaines RH :

- 1) celui de la GPEC – gestion prévisionnelle des emplois et des compétences – (qualité des emplois offerts en termes de statut et de qualification ; développement des compétences et de l'employabilité des salariés) ;
- 2) celui des conditions et de l'organisation du travail (qualité de la vie au travail et management de la santé, de la sécurité et du bien-être au travail) ;
- 3) celui enfin de la rémunération (équitable) et du partage (responsable) des profits.

Les entreprises en retard en matière d'employabilité, d'équité, de diversité, et de bien-être au travail prennent donc des risques élevés dans un contexte économique complexe.

B. La FRH et la responsabilité environnementale

L'action de la FRH en matière de responsabilité environnementale est multiple. Elle débute par un comportement exemplaire pour toutes les activités de la fonction. Réduire l'empreinte carbone de la FRH passe par un effort de dématérialisation des documents et processus RH notamment en matière d'administration du personnel ou de la formation. Le contrôle de gestion sociale (CGS), en intégrant toutes les dimensions DD par le choix d'indicateurs appropriés, devient plus exhaustif et permet d'inculquer des valeurs environnementales dans l'organisation.

La DRH organise des actions de formation aux économies d'énergie et à l'amélioration des impacts environnementaux de l'activité de l'entreprise. Elle encourage les initiatives des salariés et des managers et stimule les « éco-gestes ». Elle prépare un plan de déplacement d'entreprise qui, grâce, par exemple, au covoiturage, au renouvellement du parc automobile pour être aux normes minimales, à l'auto-partage, à l'optimisation des flux de transport, aux formations à l'éco-conduite et aux négociations avec les transports collectifs locaux, réduit l'empreinte carbone. Elle veille à l'intégration de critères verts appropriés pour l'évaluation et la rétribution des responsables.

3. J.-M. PERETTI, « Et si le DRH devenait DRHRS? », site RH INFO, 25.04.2012.

Exemple : Mobilité durable et PDE (plan de déplacement entreprise)

Les PDE initiés dans les années 2000 ont l'ambition de réduire la place de la voiture dans les déplacements des collaborateurs et de les inciter au report modal dans le cadre du volet environnemental d'une politique RSE. Les PDE sont organisés autour de trois piliers : un diagnostic, une communication forte et structurée et une structure de concertation tout au long de la construction du projet. Le diagnostic permet l'expression des difficultés et des attentes de chacun. Au-delà des objectifs environnementaux, le PDE permet une amélioration de la qualité de la vie sur le site de travail⁴.

C. La FRH et la responsabilité sociétale

L'action de la FRH en matière de responsabilité sociétale s'exerce au travers de deux leviers : la mobilisation des salariés sur des causes sociétales ; l'ancrage de l'entreprise dans les territoires.

1. L'engagement des salariés

Selon l'IMS, 88 % des salariés sont favorables à ce que l'entreprise leur propose des actions de bénévolat et 80 % se disent prêts à y participer⁵. Les salariés s'engagent principalement dans cinq domaines : l'humanitaire (catastrophes naturelles, PED) ; l'action citoyenne (insertion des jeunes, contre l'exclusion des handicapés, protection de l'enfance), l'artistique et le culturel (rénovation du patrimoine), l'action environnementale (éco-gestes), le développement économique (création de micro-entreprises, notamment dans des pays en développement). Cet engagement suppose des dispositifs RH appropriés. Il s'agit soit de dispositifs légaux existants mais peu connus des salariés et peu utilisés dans l'entreprise que les DRH actualisent à cette occasion, soit de dispositifs nouveaux imaginés par les DRH et faisant l'objet d'un accord d'entreprise spécifique. Les dispositifs RH les plus mobilisés par la fonction RH sont :

- le « *mécénat de compétences* » : il permet à une entreprise mécène de mettre à disposition d'un organisme d'intérêt général qui en fait la demande les compétences d'un ou plusieurs de ses salariés volontaires durant leur temps de travail. Le tutorat, le congé solidaire et le projet *pro bono* se développent⁶ ;

- le « *congé solidaire international* » : régi par la loi du 4 février 1995, il permet aux salariés de participer à une mission en dehors de la France, d'une durée maximale de six mois, pour le compte d'une association à objet humanitaire ou d'une organisation internationale ;

- le « *congé solidaire* » : il permet à des salariés de participer à des missions de courte durée ;

- le « *forfait temps citoyenneté* » : il est assimilé à du temps de travail effectif, le salarié bénéficiant d'autorisations d'absences rémunérées. SUEZ a signé un accord d'entreprise sur le « forfait temps citoyenneté » ;

- le « *bénévolat* » : certains salariés s'engagent volontairement et bénévolement durant leurs congés dans des projets développés en partenariat avec l'entreprise ;

- le « *don* » : des salariés font le don d'une partie de leur salaire à des ONG de leur choix *via* leur entreprise. Certaines entreprises lient leurs actions de mécénat à la bonne conduite des salariés.

4. M. BARABEL, « Comment faire d'une action RSE, un outil de concertation et de conduite du changement », in *Personnel*, n° 534, novembre 2012, pp. 70-71.

5. IMS, *Le bénévolat et vous*, IMS, 2012.

6. E. VUILLEQUEZ, « L'implication citoyenne au cœur de la performance RH », in *Personnel*, n° 534, novembre 2012, p. 72.

Exemples

- Des salariés de Veolia, dans le cadre d'un mécénat de compétences «Veolia force», parrainent des initiatives locales en apportant leur savoir-faire aux populations en situations d'urgence.
- 87 salariés d'Accenture sont devenus tuteurs pour accompagner des filleuls post-bac en partenariat avec Passeport Avenir.
- Le barreau de Paris a institué en février 2012 le congé de solidarité libéral en partenariat avec Planète Urgence pour permettre à des avocats de s'engager pour une mission de solidarité internationale de deux à trois semaines pendant leur congés payés pour répondre à la demande croissante de compétences juridiques des ONG.
- En 2008, 283 salariés de SFR s'engagent dans un programme de solidarité, en ayant recours à la formule du congé solidaire.
- 450 collaborateurs de France Telecom ont versé en 2008 une partie de leur salaire à l'ONG Sense qui agit en faveur de personnes ayant un handicap visuel ou auditif.
- Les salariés d'Alcatel-Lucent travaillent pendant un mois sur des projets collectifs sur des thèmes qu'ils ont choisis.

2. L'ancrage territorial des entreprises

La fonction RH contribue, au travers de ses activités, à la responsabilité que l'entreprise entend exercer à l'égard des territoires dans lesquels elle opère. La GPEC tend de plus en plus à évoluer vers une GPTEC (gestion prévisionnelle territoriale des emplois et compétences). La volonté de l'entreprise de contribuer à la vitalité du territoire dans une logique de RS prend plusieurs formes. Ainsi Thales, en signant des chartes de partenariat avec l'État et les collectivités territoriales, vise à maintenir l'emploi dans les territoires d'implantation de Thales; Sanofi au travers de son programme ALDEE (actions locales de développement économique et d'échanges) entend être un acteur actif dans la pérennité des emplois locaux; Danone poursuit depuis 1992 le programme ITEL (implication territoriale dans l'économie locale) dont les objectifs sont liés à la préservation et au développement de l'emploi local.

**Exemple : Le label 2012 « Relations fournisseurs responsables »
pour la Société Générale**

La Société Générale a reçu en décembre 2012 le label « Relations fournisseurs responsables » pour ses « engagements pris dans le cadre de la charte des relations interentreprises signée en 2010 qui définit dix engagements. Parmi les actions menées, 100 % des acheteurs ont été sensibilisés à la RSE et à la charte (source: *La lettre de l'actionnaire*, n° 85, février 2013).

D. L'impact de la RSE sur les pratiques RH

La fonction RH dispose de nombreux leviers permettant de développer les comportements sociétaux vertueux à chaque niveau de l'organisation. Les cinq leviers principaux sont:

- la formation en réalisant des modules spécifiques ou en intégrant la dimension « responsabilité sociétale » dans les programmes existants de formations des managers et des dirigeants;

– la communication au travers de campagnes de sensibilisation aux comportements socialement responsables. Ainsi en matière de covoiturage, les actions ont permis de porter le nombre d'utilisateurs à 3 millions en 2011 ;

– l'évaluation au travers des grilles d'évaluation, en veillant à ce que les comportements responsables des salariés soient pris en compte ;

– la rémunération par le choix des critères de détermination des rémunérations variables, qu'elles soient individuelles (bonus) ou collectives (intéressement). Par exemple, au sein du Crédit Agricole, les objectifs de nature extra-financière pèsent à hauteur de 30% de la rémunération variable des principaux managers⁷ ;

– la négociation collective avec les partenaires sociaux au travers de la signature d'accords portant spécifiquement sur la responsabilité sociale de l'entreprise ou au travers d'accords plus larges (accord d'intéressement par exemple) intégrant explicitement la dimension sociale. Les négociations peuvent porter sur les indicateurs RSE, la sous-traitance, le développement local, par exemple ;

L'élargissement du dialogue social aux enjeux de la RSE peut s'inscrire dans une démarche de co-construction des accords très en amont de la négociation⁸.

	Sociétés connaissant la RSE et pensant mener des actions	Sociétés ne connaissant pas la RSE ou ne pensant pas mener d'actions	Ensemble
Mise en œuvre de politiques spécifiques contre les discriminations	53	36	45
• liées au sexe	54	33	44
• liées à l'origine	45	27	36
• liées à l'âge des seniors	66	42	54
• liées à l'âge des jeunes	42	26	35
• liées au handicap	58	34	47
Mesures préventives pour pallier les risques professionnels	87	71	79
Plan de prévention des risques psychosociaux	58	31	45
Campagne d'information sur les addictions	41	25	33
Autres mesures pour concilier vies personnelle et professionnelle	23	10	17

7. OBSERVATOIRE SOCIAL INTERNATIONAL, « Concrétiser les engagements RSE », in *Lettre de l'OSI*, n° 16, novembre 2012, p. 20.

8. CHOPIN D., DELUZET M., GODINO R., *La grande transformation de l'entreprise, Travail, sens et compétitivité*, Les éditions de l'atelier, 2012.

Une enquête de l'INSEE menée fin 2011 sur un échantillon de 11 000 unités de plus de 50 salariés sur des bases déclaratives montre que les sociétés qui déclarent connaître la RSE et pensent mener des actions à ce sujet mettent davantage en œuvre des politiques RH liées aux thèmes de la RSE que les autres⁹. Un peu plus d'un tiers des sociétés qui ne connaissent pas la RSE déclare mettre en œuvre des politiques de lutte contre les discriminations, mais cette proportion dépasse 50% pour celles qui connaissent la RSE. Et si l'on affine selon les critères de discrimination, on se rend compte que c'est à l'égard des jeunes que l'écart est le plus important, respectivement 26 contre 42%. De même pour les plans de prévention des risques psychosociaux : 58% de mise en place de ce type de plan pour ceux qui connaissent et pratiquent contre seulement 31% pour ceux qui ignorent ou ne pratiquent pas.

Pour Jacques Igalens, cette enquête démontre l'association entre la RSE et la mise en œuvre de certaines politiques RH¹⁰.

La RSE crée un effet de levier pour l'entreprise. Elle pousse à innover. L'engagement RSE de la DRH peut cependant représenter des risques. Thévenet identifie cinq tentations pour la DRH : les tentations de la bureaucratie (tout réglementer), de l'extériorisation (considérer le personnel de l'entreprise comme une partie prenante externe), de la politique, de l'aveuglement (faire de la compliance une politique RH) et celle de l'inhibition (ne plus oser rien faire par peur de ne pas satisfaire aux exigences de la RSE¹¹).

III. La transparence en matière de RSE

L'instauration en 2002 de la loi NRE qui, dans son article 116, stipule l'obligation pour les entreprises cotées de publier un rapport RSE/DD annuel, a favorisé l'implication des DRH pour répondre au besoin d'outils de pilotage et d'indicateurs permettant une communication interne et externe fiable et pertinente. Les parties prenantes attendent de l'entreprise qu'elle rende compte, avec des données chiffrées, des efforts réalisés et des résultats obtenus. Pour y répondre, le système d'information des ressources humaines (SIRH) et les documents obligatoires que doit produire l'entreprise – le rapport sur l'égalité professionnelle hommes/femmes (loi du 22 décembre 1972 complétée par celle du 23 février 2006) et le bilan social (loi de juillet 1977) – sont largement mis à contribution. Le décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 a précisé les informations que le rapport du conseil d'administration ou du directoire de la société doit comporter en matière sociale, sociétale et environnementale.

A. Informations sociales

Ces informations sont classées en six rubriques :

a) Emploi :

- l'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique ;
- les embauches et les licenciements ;
- les rémunérations et leur évolution ;

9. INSEE PREMIÈRE, « La responsabilité sociétale des entreprises – une démarche déjà répandue », n° 1421, novembre 2012.

10. J. IGALENS, « L'impact de la RSE sur les pratiques de GRH », in *RH & M*, janvier 2013.

11. IGALENS J., PERETTI J.-M., *Audit des rémunérations*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1986.

- b) Organisation du travail :
 - l'organisation du temps de travail ;
- c) Relations sociales :
 - l'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci ;
 - le bilan des accords collectifs ;
- d) Santé et sécurité :
 - les conditions de santé et de sécurité au travail ;
 - le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail ;
- e) Formation :
 - les politiques mises en œuvre en matière de formation ;
 - le nombre total d'heures de formation ;
- f) Égalité de traitement :
 - les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes ;
 - les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées ;
 - la politique de lutte contre les discriminations.

À ces informations, les entreprises cotées doivent ajouter d'autres points :

- b) Organisation du travail :
 - l'absentéisme ;
- d) Santé et sécurité :
 - les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles ;
- g) Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives :
 - au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective ;
 - à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession ;
 - à l'élimination du travail forcé ou obligatoire ;
 - à l'abolition effective du travail des enfants.

B. Informations environnementales

Ces informations sont regroupées en cinq rubriques :

- a) Politique générale en matière environnementale :
 - l'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement ;
 - les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement ;
 - les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions ;
- b) Pollution et gestion des déchets :
 - les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement ;

- les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets ;
- la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité ;
- c) Utilisation durable des ressources :
 - la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ;
 - la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation ;
 - la consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables ;
- d) Changement climatique :
 - les rejets de gaz à effet de serre ;
- e) Protection de la biodiversité :
 - les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité.

À ces informations, les entreprises cotées doivent ajouter d'autres points :

- a) Politique générale en matière environnementale :
 - le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours ;
- c) Utilisation durable des ressources :
 - l'utilisation des sols ;
- d) Changement climatique :
 - l'adaptation aux conséquences du changement climatique.

C. Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable

Ces informations sont regroupées en trois rubriques :

- a) Impact territorial, économique et social de l'activité de la société :
 - en matière d'emploi et de développement régional ;
 - sur les populations riveraines ou locales ;
- b) Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines :
 - les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations ;
 - les actions de partenariat ou de mécénat ;
- c) Sous-traitance et fournisseurs :
 - la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux.

À ces informations, les entreprises cotées doivent ajouter des compléments sur ces points :

- c) Sous-traitance et fournisseurs :
 - l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale ;

d) Loyauté des pratiques :

- les actions engagées pour prévenir la corruption ;
- les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs ;

e) Autres actions engagées en faveur des droits de l'Homme.

La RSE replace la fonction RH au cœur de la stratégie de l'entreprise. L'opérationnalisation de la RSE et son appropriation par tous les acteurs concernés est un défi nouveau pour la fonction RH.

D. L'analyse sociétale et la notation extra-financière

Avec la norme ISO 26000, le DRH de toute organisation dans tout pays, quels que soient son activité et ses effectifs, dispose d'un texte de référence, reconnu au niveau international, pour le guider dans la mise en place des bonnes pratiques en matière de responsabilité sociétale. Pour appréhender la notion de responsabilité sociétale et débiter le diagnostic, la norme conseille deux approches concomitantes. Il s'agit, d'une part, d'identifier toutes les personnes ayant un intérêt dans les décisions ou activités de l'organisation et de dialoguer avec elles de manière à ce qu'elles éclairent les décisions. D'autre part, il faut réfléchir aux impacts directs et indirects des activités et des décisions au regard des questions qui reflètent la notion de responsabilité sociétale. L'ISO 26000 en a identifié sept : les droits de l'Homme, les conditions de travail, l'environnement, les bonnes pratiques des affaires, les consommateurs, la contribution au développement local et la gouvernance de l'organisation qui s'applique aux six autres¹².

L'analyse sociétale a pour objectif d'évaluer le niveau de prise en compte par l'entreprise des impacts de ses activités dans les domaines sociaux, sociétaux et environnementaux.

Ce sont ces impacts qui sont évalués pour la notation extra-financière de l'organisation. Cette notation est utilisée par les investisseurs socialement responsables (ISR) qui souhaitent n'investir que dans des entreprises respectant certains critères.

Tout au long du xx^e siècle, les critères non financiers des investisseurs soucieux d'investir dans des valeurs « propres » ont évolué et se sont élargis aux principaux champs de la responsabilité sociétale. Les investisseurs souhaitent favoriser les « meilleurs de la classe » en distinguant dans chaque secteur d'activité et, dans chaque contexte, les entreprises méritantes, c'est-à-dire celles qui font le plus d'effort et pas seulement celles qui ont les meilleurs résultats. Les investisseurs s'appuient sur les notations des agences de notation extra-financière.

Les agences de notation extra-financière évaluent les politiques sociales, sociétales et environnementales des entreprises pour établir, à partir de cette analyse, une notation permettant de comparer les entreprises étudiées. Ces notations sont utilisées par les ISR. En France la première agence de notation, l'Arese, fut créée en 1997. En 2002, elle est devenue Vigeo.

Les investisseurs institutionnels font usage de ces notations pour leurs fonds éthiques et ISR mais elles sont aussi utilisées comme des compléments à l'analyse financière traditionnelle pour évaluer la manière dont l'entreprise couvre ses risques sociaux, sociétaux et environnementaux. La prise en compte de la performance sociale de l'entreprise complète l'analyse de la performance économique pour orienter les choix dans la durée.

La fonction RH, dans les entreprises cotées, est de plus en plus en relation avec les agences de notation pour leur fournir les informations demandées mais aussi pour définir les améliorations à mettre en œuvre dans l'information sociétale.

12. P. IMBS, « ISO 26000 : la nouvelle norme de la responsabilité sociale », in DEBRY, *Éthique et responsabilité sociale*, EMS, 2010.

Bibliographie

Partie I – La fonction Ressources humaines

Ouvrages

- ABORD DE CHATILLON E., DESMARAIS C., MEUNIER M., *Mobiliser les ressources humaines*, Foucher, Paris, 2004.
- ADDED E. et al., *Le DRH du 3^e millénaire*, Village mondial, Paris, 2008.
- ADDED E. et al., *Ré enchanter le futur par la prospective RH*, Village Mondial, Paris, 2009.
- ADDED E., *Regards de femmes DRH sur un monde en mutation*, Pearson, 2011.
- AFCOD, *Les Ratios sociaux*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1975.
- Afpols, *Ressources Humaines dans l'Habitat Social*, collection Références, AFPOLS, 2010.
- AGRH (Association francophone de gestion des ressources humaines). *Actes des 1^{er}* (1990, Bordeaux), *2^e* (1991, ESSEC), *3^e* (1992, Lille), *4^e* (1993, HEC), *5^e* (1994, Montpellier), *6^e* (1995, Poitiers), *7^e* (1996, Paris II), *8^e* (1997, HEC Montréal), *9^e* (1998, Versailles), *10^e* (1999, Lyon), *11^e* (2000, ESCP Paris), *12^e* (2001, Liège) *13^e* (2002, Nantes), *14^e* (2003, Grenoble), *15^e* (2004, Montréal), *16^e* (2005, Paris), *17^e* (2006, Reims), *18^e* (Fribourg), *19^e* (Dakar), *20^e* (Toulouse), *21^e* (Saint-Malo), *22^e* (Marrakech), *23^e* (Nancy) et *24^e* (Paris) congrès.
- ALIS D., BESSEYRE DES HORTS C.-H., CHEVALIER F., FABI B. et PERETTI J.-M., *GRH, Une approche internationale*, De Boeck, 2011.
- ALIS D., DUMAS M., POILBOT-ROCABOY G., *Risques et souffrance au travail: Nouvelles contraintes, Nouveaux remèdes*, Paris, Dunod, 2010.
- ALLOUCHE J. et al., *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 3^e édition, 2012.
- AMADIEU J.F., *DRH: Le Livre Noir*, Le Seuil, 2013.
- ARDOUIN T., LACAILLE S., *L'Audit de formation*, Dunod, Paris, 2005.
- AUTISSIER D., VANDANGEON-DERUMEZ I. et VAS A., *Conduite du changement: concepts clés*, Dunod, 2010.
- BARRAUX J., *Entreprise et performance globale*, Paris, Économica, 1997.
- BELLAL E., *Enquête sur la fonction Ressources humaines au Maroc*, DIORH, Casablanca, 2012.
- BESSEYRE DES HORTS C.-H., *L'entreprise mobile*, Pearson, Paris, 2008.
- BESSEYRE DES HORTS C.-H., *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1988.
- BESSIRE D., CAPPELLETTI L. et PIGE L. (sous la direction de), *Normes: Origines et conséquences des crises*, Economica, 2010.
- BIETRY F., *e-GRH entre promesses et interrogations*, Éditions EMS, 2002.
- BOUREAU C., METRA A., PERETTI J.-M., *H. de DRH*, Paris, Vuibert, 1997.
- BOURNOIS F., DUVAL-HAMEL J., *Glossaire du management en ressources humaines (français, anglais, allemand)*, Paris, Eyrolles, 1993.
- BOURNOIS F., LECLAIR P., *Gestion des ressources humaines: regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud*, Paris, Economica, 2004.
- BOURNOIS F., ROJOT J., SCARINGELLA J.-L., *RH, Les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 2003.
- BOYER L., *50 ans de management des organisations*, Les Éditions d'Organisation, 2005.

- BOYER L., EQUILBEY N., *Le Vade Mecum : GRH, nouvelles pratiques*, Paris, Éditions du Management, 2003.
- BOYER L. et EQUILBEY N., *Évolution des organisations et du management*, EMS Questions de société, 2012.
- BOYER L., *Management des hommes*, Les Éditions d'Organisation, 2006.
- BOYER L., SCOUARNEC A., *La Prospective des métiers*, EMS, Caen, 2009.
- BRABET J., BOURNOIS F. et al., *Repenser la GRH*, Paris, Economica, 1993.
- BRUNET LE COMTE F., FAUCONNIER O. et al., *Oser la qualité en ressources humaines*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1997.
- BRUNSTEIN I. et al., *Human Resources Management in Western Europe*, Berlin, de Gruyter, 1995.
- CADIN L., GUÉRIN F., PIGEYRE F., PRALONG J., *Pratiques et éléments de théorie GRH*, 4^e édition, Dunod, 2012.
- CANDAU P., *Audit social*, Paris, Vuibert, « Gestion », 1986.
- CAZAL D., DAVOINE E., LOUART P. et CHEVALIER F., *GRH et mondialisation : nouveaux contextes et nouveaux enjeux*, Vuibert, 2010.
- CAZAL D. et PERETTI J.-M., *L'Europe des ressources humaines*, Paris, Éditions Liaisons, 1992.
- CEGOS, *La Fonction ressources humaines*, Paris, 6^e édition, 2009.
- CHAOUKI F., *La GRH au Maroc*, Édition Compétences Conseil, 2011.
- CITEAU J.-P., *Gestion des ressources humaines*, Paris, Sirey, 2008.
- COMBEMALE M., IGALENS J., *Audit social*, Paris, PUF, « Que sais-je ? », 2005.
- COSTA G., GIANECCHINI M., *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano, 2009.
- DANZIGER R.-P., *Le Bilan social, outil d'information et de gestion*, Paris, Dunod, 1986.
- DARMON R., *Management des ressources humaines des forces de vente*, Paris, Economica, 1993.
- DE BRY F., IGALENS J., PERETTI J.-M., *Éthique et responsabilité sociale*, EMS, 2010.
- DIETRICH A., PIGEYRE F., *La gestion des ressources humaines*, La Découverte, Repères, 2011.
- DOLAN S., JACKSON S. et SCHULER R., *La Gestion des ressources humaines*, Québec, ERPI, 3^e édition, 2002.
- DONNADIEU G., *Manager avec le social*, Paris, Éditions Liaisons, 1997.
- DUPUY Y., *Audit social de conformité*, BoD, 2012.
- DUVILLER T. et al., *La Motivation au travail dans les services publics*, L'Harmattan, 2003.
- EGG G., *Audit des emplois et gestion prévisionnelle des ressources humaines*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1987.
- ESNAUT N. et SOREL O., *Fonction Ressources Humaines, missions, organisation, coûts et effectifs*, 6^e enquête CEGOS, 2009.
- FOCUS RH, *Paroles d'experts RH : 10 ans d'analyses*, Focus RH, 2013.
- FOMBONNE J., *Personnel et DRH (France 1830-1990)*, Vuibert, Paris, 2001.
- FOURCADE C., GALLEGRO V., POLGE M. et SAOUDI L., « De la gestion des ressources humaines à l'animation des ressources humaines : le cas des entreprises artisanales », in *Management & Avenir*, n° 40, décembre 2010, pp. 141-147.
- FRUGIER F., *Regards sur les ressources humaines*, Éditions Lavauzelle, 2012.
- GALAMBAUD B., *Si la GRH était de la gestion ?*, Éditions Liaisons, 2002.
- GRASSER B., NOËL F., *Ressources humaines, Les indispensables*, Vuibert, 2012.
- GROUPE TERENCE, *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Les Éditions d'Organisation, vol. 1 et vol. 2, 1993, vol. 3 et vol. 4, 1994.
- GUIDERDONI JOURDAIN K., OIRY E., *Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management Technologies: Organizational Outcomes and Challenges*, IGI Global, New York, 2009.
- HENRIET B., *Audit de la communication*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1990.

- HENRIET B., *DRH, Tirez parti des technologies*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 2002.
- HENRIET B. et BONEU F., *DRH, c'est déjà demain*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1997.
- IAS, *Actes des 13^e (1995), 14^e (1996), 15^e (1997), 16^e (1998), 17^e (1999), 18^e (2000), 19^e (2001), 20^e (2002), 21^e (2003), 22^e (2004), 23^e (2005), 24^e (2006), 25^e (2007), 26^e (2008, Poitiers), 27^e (2009, Saint-Étienne), 28^e (2010, Pau), 29^e (2011, Montpellier), 30^e (2012, Dijon) et 31^e (2013, Mons, Belgique) universités d'été*, Paris, IAS.
- IAS, *Actes des 1^e (1999-Tunisie), 2^e (2000-Maroc), 3^e (2001-Algérie), 4^e (2002-Liban), 5^e (2003-Corte), 6^e (2004-Tunisie), 7^e (2005-Maroc), 8^e (2006-Dakar), 9^e (2007-Moscou), 10^e (2008, Tanger), 11^e (2009, Alger), 12^e (2010-Beyrouth), 13^e (2011-Agadir), 14^e (2012-Oran, Algérie) et 15^e (2013-Zadar, Croatie) universités de printemps de l'audit social*.
- IAS-IAE de Corse, *Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, IAS, 2003.
- IAS-IFACI, *Les Mots de l'audit*, Éditions Liaisons, Paris, 2000.
- IGALENS J., *Audit des ressources humaines*, Paris, Éditions Liaisons, « Option-Gestion », 1991.
- IGALENS J., JORAS M., *La sécurité éthique: du concept à l'audit opérationnel*, EMS, 2010.
- IGALENS J., PERETTI J.-M., *Audit des rémunérations*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1987.
- IGALENS J., PERETTI J.-M., *Audit social*, Eyrolles, 2008.
- IGALENS J., ROGER A. et al., *Master RH*, Pearson, Paris, 2^e édition, 2012.
- IGALENS J., ROUSSEL P., *Méthodes de recherche en GRH*, Paris, Économica, 1998.
- IMBERT J., *Les tableaux de bord RH*, Eyrolles, 2010.
- JORAS M., *Les Fondamentaux de l'audit*, Bordeaux, Éditions Préventique, 1996.
- KALIKA M., GUILLOUX V., LAVAL F. et MATMATI M., *E-RH: réalités managériales*, Vuibert, 2005.
- KHIAT A. (coordinatrice), *Gestion des ressources humaines: Les défis RH en Algérie*, Éditions Dar Al Adib, 2012.
- LANDIER H., LABBE D., *Le Management du risque social*, Les Éditions d'Organisation, 2004.
- LANDIER H., MERCK B., *Les indicateurs du développement humain*, EMS, Questions de société, 2013.
- LE GALL J.M., *La GRH*, PUF, « Que sais-je? », 8^e édition, 2011.
- LELARGE G., *La Gestion des ressources humaines*, SEFI, 2003.
- LEROUX E., *Le management des forces de ventes*, Vuibert, Paris, 2009.
- LEVY-LEBOYER C., *RH, les apports de la psychologie du travail*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 2001.
- LOUART P., VILETTE M.A. (coordinateurs), *La GRH dans les PME*, Vuibert, 2010.
- MAHÉ DE BOISLANDELLE H., *Gérer les hommes de la jeune entreprise*, Paris, Chotard Éditeur, 1993.
- MARTORY B., *Contrôle de gestion sociale*, Paris, Vuibert, « Gestion », 1990.
- MARTORY B., CROZET D., *Gestion des ressources humaines*, Paris, Nathan, 7^e édition, 2008.
- MARTORY B., DELAY C. et SIGUIER F., *Piloter les performances RH*, Éditions Liaisons, 2008.
- MARTORY B., *Les Tableaux de bord sociaux*, Éditions Liaisons, 2004.
- MEIGNANT A., *La Qualité de la fonction Ressources humaines*, Paris, Éditions Liaisons, 1994.
- MEIGNANT A., *Le DRH, partenaire stratégique*, Paris, Éditions Liaisons, 2004.
- MERCK B. et al., *Équipes RH, acteurs de la str@tégie: l'e-rh, mode ou révolution*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 2002.
- MERCK B., *Gestion du personnel sur micro-ordinateur*, Paris, Masson, 2^e édition, 1985.
- MONCEF B., CARBONE V., SOULEROT M., *Le management durable au cœur des organisations*, Hemès Lavoisier, 2011.
- PACHULSKI A., *Les nouveaux horizons RH*, Éditions Diateino, 2012.

- PANCZUK S., POINT S., *Enjeux et outils du marketing RH*, Eyrolles, 2008.
- PELEGRIN-GENEL E., *Des souris et des hommes*, La Découverte, 2010.
- PERETTI J.-M., *Dictionnaire des ressources humaines*, Paris, Vuibert, 6^e édition, 2011.
- PERETTI J.-M. et al., *L'Encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale*, EMS, 2012.
- PERETTI J.-M. et al., *Tous DRH, les responsabilités RH des cadres et dirigeants*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 4^e édition, 2012.
- PERETTI J.-M. et al., *Tous Leaders*, Eyrolles, Paris, 2011.
- PERETTI J.-M., *Gestion des ressources humaines*, Paris, Vuibert, 18^e édition, 2012.
- PERETTI J.-M., *GRHAO*, Paris, Éditions Liaisons, « Option-Gestion », 1993.
- PERETTI J.-M., JORAS M., *Audit de l'aménagement des temps de travail*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1986.
- PERETTI J.-M., *Management des hommes et gestion des personnes*, Paris, Vuibert, « Educapole », 8^e édition, 2012.
- PERETTI J.-M., *Recursos humanos*, Lisbonne, Silabo Gestao, 2^e édition, 1998.
- PERETTI J.-M., SCOUARNEC A., « Audit social, valeur(s) et meilleures pratiques RH », *Actes de la 13^e université de printemps de l'audit social*, juin 2011, ESSEC-IAS.
- PERETTI J.-M. (sous la direction de), *Tous talentueux, 100 experts témoignent*, Les Éditions d'organisation, 2008.
- PERETTI J.-M. (sous la direction de), *Tous vertueux*, Les Éditions d'organisation, 2010.
- PERETTI J.-M., VACHETTE J., *L'Audit social*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 2^e édition, 1986.
- PIETREMENT G. (sous la direction), *Le SIRH, enjeux, méthodologie et bonnes pratiques*, Vuibert, 2011.
- REALE Y., DUFOUR B., *Le DRH stratégie*, Les Éditions d'Organisation, 2006.
- REALE Y., *Transformer la fonction RH*, Dunod, 2013.
- REGNAULT G., *Le Sens du travail*, L'Harmattan, Paris, 2004.
- SALA F., *Un psy chez les DRH*, Les Éditions d'Organisation, 2004.
- SAVALL H. et al., *L'Audit social au service du management des ressources humaines*, Paris, Économica, 1994.
- SAVALL H. et ZARDET V., *Le Nouveau Contrôle de gestion : méthode des coûts et performance cachée*, Paris, Éditions Malesherbes-Eyrolles, 1992.
- SAVALL H., ZARDET V. et BONNET M., *Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économiques*, BIT, Genève, 2008.
- SEKKIOU L., BLONDIN L. et PERETTI J.-M., *Passion ressources humaines*, Montréal, 4L Édition, 1995.
- SILVA F., *Devenir e-DRH*, Éditions Liaisons, Paris, 2001.
- SILVA F. et al., *Ressources humaines en Euro Méditerranée*, Euromed, Marseille, 2006.
- SILVA F., *Être e-DRH*, Éditions Liaisons, 2012.
- STANKIEWICZ F., GEUZE F., *Manager RH, des concepts pour agir*, De Boeck, 2007.
- THÉVENET M. (dir.), *Les fausses évidences des RH, défis ruptures, nouvelles pratiques*, Eyrolles, 2011.
- THÉVENET M. et al., *Fonctions RH*, Pearson, 3^e édition, 2012.
- THÉVENET M., *Gestion des personnes*, Éditions Liaisons, Paris, 2004.
- THÉVENET M., *La culture d'entreprise*, PUF, « Que sais-je? », 6^e édition, 2011.
- THÉVENET M., *Le travail, ça s'apprend*, Eyrolles, 2011.
- IGALENS J., PERETTI J.-M., *Le Bilan social de l'entreprise*, Paris, PUF, « Que sais-je? », 3^e édition, 1997.
- ULRICH D. et BROCKBANK W., *RH, création de valeur pour l'entreprise*, De Boeck, 2010.
- ULRICH D., *Human Resources Champions*, Harvard Business School Press, 1996.
- VERRIER G., *Réinventer les RH*, Dunod, 2007.