**Gestion des ressources humaines**

Aller à : [Navigation](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines#mw-head), [rechercher](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines#p-search)

La **gestion des ressources humaines** (la GRH), ou **gestion du personnel**, est un ensemble de [pratiques](http://fr.wikipedia.org/wiki/Pratiques) pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines (l'ensemble des collaborateurs, employés, cadres, ou autres) assurant l'activité de l'[entreprise](http://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise) ou de l'[organisation](http://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation) qui les emploie.

Elle est intronisée et développée, entre autres, par [Henri Fayol](http://fr.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol), qui considère l'entreprise comme étant un « *corps social* » [1](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines#cite_note-1). Dans cette perspective la **Gestion des ressources humaines** doit tendre à améliorer la communication transversale, tout en faisant respecter l'[organigramme](http://fr.wikipedia.org/wiki/Organigramme_%28organisation%29) de l'entreprise.

La **gestion des ressources humaines** peut se diviser arbitrairement en deux grandes catégories :

* d'un côté l'administration des ressources humaines ([gestion de la paie](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_paie), [droit du travail](http://fr.wikipedia.org/wiki/Droit_du_travail), [contrat de travail](http://fr.wikipedia.org/wiki/Contrat_de_travail) etc.) ;
* et de l'autre, le développement des ressources humaines ([gestion des carrières](http://fr.wikipedia.org/wiki/Carri%C3%A8re_%28ressources_humaines%29), [Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_pr%C3%A9visionnelle_des_emplois_et_des_comp%C3%A9tences) ou (GPEC), [recrutement](http://fr.wikipedia.org/wiki/Recrutement) (sélection), [formation](http://fr.wikipedia.org/wiki/Formation_professionnelle) etc.).

|  |
| --- |
| **Sommaire**   * [1 Enjeux de la gestion des ressources humaines ou la gestion des personnels](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines#Enjeux_de_la_gestion_des_ressources_humaines_ou_la_gestion_des_personnels) * [2 Missions des ressources humaines](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines#Missions_des_ressources_humaines) * [3 Approches de la gestion des ressources humaines](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines#Approches_de_la_gestion_des_ressources_humaines)   + [3.1 Approche du cycle de vie du contrat de travail](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines#Approche_du_cycle_de_vie_du_contrat_de_travail)   + [3.2 Approche « Manager RH »](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines#Approche_.C2.AB.C2.A0Manager_RH.C2.A0.C2.BB)   + [3.3 Approche « *Human Resource Champions* »](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines#Approche_.C2.AB_Human_Resource_Champions_.C2.BB) * [4 Évaluation de la gestion et de la performance des ressources humaines[5]](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines#.C3.89valuation_de_la_gestion_et_de_la_performance_des_ressources_humaines.5B5.5D)   + [4.1 Entretien d'évaluation et de développement](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines#Entretien_d.27.C3.A9valuation_et_de_d.C3.A9veloppement)   + [4.2 Évaluation, la révision et le repositionnement](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines#.C3.89valuation.2C_la_r.C3.A9vision_et_le_repositionnement)   + [4.3 Évaluation en gestion des ressources humaines[6]](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines#.C3.89valuation_en_gestion_des_ressources_humaines.5B6.5D)   + [4.4 Apport des solutions logicielles à l’évaluation de la performance de la gestion des ressources humaines](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines#Apport_des_solutions_logicielles_.C3.A0_l.E2.80.99.C3.A9valuation_de_la_performance_de_la_gestion_des_ressources_humaines) * [5 Métiers des ressources humaines](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines#M.C3.A9tiers_des_ressources_humaines) * [6 Notes et références](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines#Notes_et_r.C3.A9f.C3.A9rences) * [7 Voir aussi](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines#Voir_aussi)   + [7.1 Bibliographie](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines#Bibliographie)   + [7.2 Articles connexes](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines#Articles_connexes) |

**Enjeux de la gestion des ressources humaines ou la gestion des personnels**

La gestion des ressources humaines permet de [gérer](http://fr.wikipedia.org/wiki/G%C3%A9rer) de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la « vie » des collaborateurs :

* Définition des postes
* [recrutement](http://fr.wikipedia.org/wiki/Recrutement) ;
* [gestion des carrières](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_carri%C3%A8res) ;
* [formation](http://fr.wikipedia.org/wiki/Formation_professionnelle) ;
* [gestion de la paie](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_paie) et des rémunérations ;
* évaluation des [performances](http://fr.wikipedia.org/wiki/Performance) ;
* [gestion des conflits](http://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9solution_de_conflit) ;
* [relations sociales](http://fr.wikipedia.org/wiki/Mission_Handicap) et [syndicales](http://fr.wikipedia.org/wiki/Syndicat) ;
* [motivation](http://fr.wikipedia.org/wiki/Motivation) et l'implication du personnel ;
* [communication](http://fr.wikipedia.org/wiki/Communication) ;
* les [conditions de travail](http://fr.wikipedia.org/wiki/Conditions_de_travail) ;
* sélection ;
* équité (justice distributive, interactive, etc.).

Afin de valoriser les [compétences](http://fr.wikipedia.org/wiki/Comp%C3%A9tence_%28ressources_humaines%29), la [motivation](http://fr.wikipedia.org/wiki/Motivation), l'[information](http://fr.wikipedia.org/wiki/Information) et l'[organisation](http://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation), il est possible de donner toute l'attention nécessaire à certains outils de gestion :

* le [recrutement](http://fr.wikipedia.org/wiki/Recrutement). En évaluant les compétences et la motivation lors du recrutement, on s'assure d'avoir un personnel adéquat en nombre et en qualification ;
* la [formation](http://fr.wikipedia.org/wiki/Formation_professionnelle) et le [coaching](http://fr.wikipedia.org/wiki/Coaching). Afin d'améliorer le niveau de compétence des *collaborateurs*, mais aussi pour améliorer leur motivation (une formation peut constituer une récompense et, il est souvent plus motivant d'effectuer un travail que l'on sait faire) ;
* la motivation positive ([récompense](http://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9compense) : félicitation, [prime](http://fr.wikipedia.org/wiki/Prime_%28r%C3%A9mun%C3%A9ration%29), [promotion](http://fr.wikipedia.org/wiki/Promotion), [formation](http://fr.wikipedia.org/wiki/Formation_professionnelle)...) et négative ([sanction](http://fr.wikipedia.org/wiki/Sanction) : réprimandes, réduction ou suppression d'une prime, rétrogradation, voire [licenciement](http://fr.wikipedia.org/wiki/Licenciement)). Ces incitations visent à faire comprendre au collaborateur que son intérêt est d'effectuer son travail le mieux possible.

La motivation positive et la motivation négative ont chacune leur efficacité. La sanction peut être démotivante pour l'intéressé. Mais, il faut relativiser cette crainte, car elle fait appel au principe de responsabilité et d'exemplarité. Elle renvoie aussi l'individu au groupe. Ce dernier peut mal vivre des comportements non sanctionnés quand ils sont hors jeu. Ce peut être un facteur de démotivation quand une absence de sanction traduit de fait un déséquilibre entre celui qui se dévoue et celui qui ne fait rien. Le souci d'équité doit guider l'administrateur. De ce point de vue, la gestion des ressources humaines doit intégrer aussi dans sa pratique administrative, la notion de groupe ou d'équipe :

* par la [communication](http://fr.wikipedia.org/wiki/Communication) et la transparence. Il est essentiel que le collaborateur ait les informations nécessaires à l'accomplissement de sa tâche, et ait une idée précise de l'évolution et des objectifs de l'entreprise elle-même, et de son environnement. De nos jours, l'abondance d'informations a rendu nécessaire la mise en place de [systèmes de gestion de l'information](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Syst%C3%A8mes_de_gestion_de_l%27information&action=edit&redlink=1), comme les systèmes de [knowledge management](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_connaissances) ;
* par la [planification](http://fr.wikipedia.org/wiki/Planification) et le contrôle de l'avancement des tâches. L'optimisation de l'organisation, c'est-à-dire l'ordonnancement des tâches et leur affectation aux personnes les plus compétentes disponibles, permet d'améliorer l'efficacité d'exécution ;
* par l'[administration du personnel](http://fr.wikipedia.org/wiki/Administration_du_personnel). Il est coutumier de dire qu'une bonne gestion des ressources humaines se traduit en premier lieu par une administration fiable du personnel. En l'occurrence, il s'agit de sécuriser son effectif en assurant un paiement rigoureux des [salaires](http://fr.wikipedia.org/wiki/Salaire) et des primes, en suivant la gestion des présences et des absences, des [heures supplémentaires](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires), en planifiant les [congés](http://fr.wikipedia.org/wiki/Cong%C3%A9) annuels, en organisant les remplacements, etc.

Ce point est essentiel, car il caractérise une part des obligations contractuelles (statutaires pour un fonctionnaire) d'une entreprise (d'un service public) envers son [salarié](http://fr.wikipedia.org/wiki/Salariat).

Lorsque l'entreprise traverse une crise, le rôle des ressources humaines est primordial. Une crise, même financière, naît souvent d'une erreur humaine. C'est le devoir des responsables des ressources humaines de mettre en place un projet de redressement et ceci passe par la nomination et le suivi d'une équipe d'intervention efficace. De l'identification à la sortie de crise, la gestion des ressources humaines est la variable clé dont l'avenir de la structure peut dépendre[2](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines#cite_note-2).

**Missions des ressources humaines**

Définir les missions des Ressources Humaines est un point très important : C'est un préalable nécessaire pour que le [Directeur des ressources humaines](http://fr.wikipedia.org/wiki/Directeur_des_ressources_humaines) puisse mettre en mots les valeurs importantes à promouvoir ou à défendre dans l'organisation et soit donc capable de structurer sa vision.

Les directions des ressources humaines assurent leurs missions et fonctions en collaboration avec les autres directions et les responsables de terrain dans une logique d'objectifs fixés par l'entreprise (l'Association ou l'Administration). C'est ainsi que la **gestion des ressources humaines** est considérée -dans certaines organisations- comme co-responsable de domaines comme par exemple la [production](http://fr.wikipedia.org/wiki/Production) ou la [gestion de la qualité](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_qualit%C3%A9).

Il est possible d'identifier de nombreuses tâches pour cette fonction qui sont :

* **l’administration du personnel** (c’est sous cet aspect que la fonction commence à exister et à être perçue dans l’entreprise) :

l’enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles, et collectives du personnel de l’entreprise ;

l’application des dispositions légales et réglementaires dans l’entreprise ;

la préparation des commissions et des réunions ;

le maintien de l’ordre et du contrôle et les travaux de pointage.

* **la gestion au sens large** (cette expression recouvre trois domaines) :

l’acquisition des Ressources Humaines : par la gestion de l’emploi, programmes de recrutement, plans de [carrières](http://fr.wikipedia.org/wiki/Carri%C3%A8re_%28ressources_humaines%29), [mutations](http://fr.wikipedia.org/wiki/Mutation_%28ressources_humaines%29) et promotion, analyse des postes et l’évaluation des personnes ;

la gestion des rémunérations : par l’analyse et l’évolution des postes, grille de salaires, politique de rémunération, [intéressement](http://fr.wikipedia.org/wiki/Int%C3%A9ressement) et [participation](http://fr.wikipedia.org/wiki/Participation) ;

la gestion de la formation : par la détection des besoins, l’élaboration des plans de formation, la mise en œuvre des actions de formation et l’évaluation des résultats.

* **la communication, l’information** : Les tâches de la Direction des Ressources Humaines en cette matière sont :

La définition des publications orientées vers l'extérieur et la conception des messages,

La gestion des moyens de communication : journal d’entreprise, affichage, audio-visuel, réunions systématiques ;

* **l’amélioration des conditions de travail**. En cette matière les principaux thèmes sont :

l’hygiène et la sécurité au travail et dans les trajets,

l'ergonomie des conditions de travail,

la prévention des risques psychosociaux et des maladies professionnelles.

La GRH nécessite la mobilisation de connaissances et expertises variées : gestion, économie, droit, sociologie, psychologie...

**Approches de la gestion des ressources humaines**

Il est possible de distinguer les approches théoriques suivantes :

**Approche du cycle de vie du contrat de travail**

La plus fréquemment rencontrée réside dans l'approche empirique de la gestion des ressources humaines au fur à mesure des grandes phases du cycle de vie du contrat de travail. Ceci permet d'aborder la relation de l'organisation avec son collaborateur du recrutement à son départ de l'entreprise (retraite, licenciement, démission ...). Elle doit nécessairement être complétée par une vision collective au travers de processus que sont les relations sociales et syndicales, les systèmes d'information, le contrôle de gestion sociale...opl

**Approche « Manager RH »**

Une autre approche reprise dans l'ouvrage *Manager RH*[3](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines#cite_note-3) retient pour les ressources humaines quatre missions essentielles qui sont:

* construire l’organisation : ce que l’on appelle le « marché du travail » sur lequel se déterminent les salaires ne ressemble pas à un marché boursier. Son fonctionnement est, en partie, « interne » à l’entreprise et dépend des procédures et de l’architecture (division verticale et horizontale du travail) construites par le responsable RH ;
* mobiliser l’organisation : il ne suffit pas que les salariés possèdent les compétences requises. Encore faut-il qu’ils veuillent les utiliser. Cette volonté sera en fonction de ce que leur offrira l’entreprise : une rémunération (globale), des conditions de travail, des perspectives d’évolution, autant d’aspects qu’il appartient au responsable RH de mettre en forme ;
* doter l’organisation des compétences requises : les compétences d’aujourd’hui seront ainsi obsolètes demain. Le recrutement, la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont autant de moyens utilisables pour réaliser la transformation nécessaire des qualifications ;
* réguler l’organisation : les dysfonctionnements constituent le mode normal de fonctionnement des organisations que le responsable RH doit cependant maîtriser pour éviter que leur expression ne menace la survie de l’entreprise. Il doit aussi en contrôler les effets externes sur le système social, c’est-à-dire assumer ce qu’on considère être la « responsabilité sociale » de l’entreprise.

**Approche « *Human Resource Champions* »**

Les ressources humaines auraient 4 missions essentielles d'après l'ouvrage « Human Resource Champions » [4](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines#cite_note-4)  :

* être le partenaire de la stratégie de l'entreprise au quotidien (le DRH en tant que “Business Partner”) ;
* gérer et accompagner le changement (le DRH “maitre d'oeuvre” des politiques de formation, de développement des compétences) ;
* administrer le quotidien (le DRH “gestionnaire” : payer, administrer, répondre aux obligations légales, etc.) ;
* assister les collaborateurs (le DRH “coach”)

**Évaluation de la gestion et de la performance des ressources humaines**[**5**](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines#cite_note-5)

L’évaluation de la gestion des ressources humaines est un processus crucial dans l’évaluation du plan d’action d’une [organisation](http://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise). Elle peut se faire à partir de critères établis ou bien de résultats enregistrés après une mise en œuvre de stratégies de ressources humaines dans une organisation. L'évaluation de la gestion permet une révision complète des politiques de ressources humaines appliquées au sein d’une organisation et un ajustement de son plan d’action

**Entretien d'évaluation et de développement**

Le but d’un entretien d'évaluation et de développement est d’identifier les écarts entre les compétences dont dispose un collaborateur et les exigences du poste qu’il occupe (telles que définies par son cahier des charges), afin de déterminer les objectifs de développement prioritaires. Cette évaluation peut avoir lieu dans le cadre de l’entretien annuel d’évaluation, ou faire l’objet d’un entretien spécifique

**Évaluation, la révision et le repositionnement**

Afin de faire une évaluation adéquate de la [gestion](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion) des ressources humaines, il suffit de faire la comparaison entre les objectifs fixés et les résultats finaux à l’aide des critères d’évaluation et de correction. Ces critères doivent refléter les résultats escomptés, dont il s’agit de mesurer la pertinence des actions entreprises pour atteindre les objectifs fixés en tenant compte des divers partenaires de l’organisation. Enfin le résultat des évaluations doit apporter des mesures correctives qui vont améliorer et repositionner les politiques de gestions des ressources humaines d’une organisation afin qu’elle performe dans son environnement interne et externe.

**Évaluation en gestion des ressources humaines**[**6**](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines#cite_note-6)

Il est important et souvent très nécessaire d’évaluer méthodiquement les [politiques](http://fr.wikipedia.org/wiki/Politiques_de_l%27emploi) ainsi que les pratiques de gestion des ressources humaines. Pour obtenir le succès prévu, il serait impératif de faire une bonne évaluation qui permet une amélioration constante. Cette étape est en sorte une évaluation qui détermine la performance organisationnelle. Ainsi, elle peut soit être forte ou faible. Dans le cas où cette dernière se trouve à être faible, il faut ressortir tous les points négatifs de la fonction des ressources humaines et par la suite déterminer la source de ces problèmes. Ils peuvent être perçus dans la mise en œuvre des politiques de gestion ou dans le plan lui-même. Si le problème parvient de l’application des politiques de ressources humaine, les gestionnaires auront tendance à s’opposer aux changements dans leurs plans stratégiques. De plus, les employés peuvent aussi avoir cette attitude envers les changements soudains car ceci aura tendance à leur donner des nouvelles responsabilités.

Pour éviter les conflits il est important d’avoir des évaluations régulières afin d’appliquer les changements d’une façon constante car une application soudaine des changements cause des conflits.

« L’un des obstacles majeurs à franchir, autant pour les responsables que pour la Direction RH, est l’indifférence des systèmes actuels RH quant aux missions et projets de plus en plus transversaux. Ainsi, la participation des techniciens d’un laboratoire à une mission transversale va dégrader leur ratio de productivité au sein de leur unité de production. Et il en sera de même pour tous les autres membres des équipes transversales, qu’ils soient des services marketing, juridique, informatique, recherche… »[7](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines#cite_note-7)

**Apport des solutions logicielles à l’évaluation de la performance de la gestion des ressources humaines**

L’évaluation de la performance des ressources humaines passe par un travail organisationnel de définition des indicateurs de performance individuelle et de coordination en vue de l’utilisation de ces indicateurs[8](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines#cite_note-8). Le recours à des solutions logicielles permet de faciliter l’accès à de nombreux indicateurs sur la gestion des talents et de mettre en lumière la performance des collaborateurs clés de l’entreprise.On peut citer notamment le recours fréquent aux [SIRH](http://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_d%27information_de_gestion_des_ressources_humaines). Une étude indépendante ayant analysé la question a ainsi montré que les entreprises et administrations françaises ont recours à trois expertises différentes liée à l’utilisation de [logiciels](http://fr.wikipedia.org/wiki/Logiciel) dans l’évaluation de la performance de la fonction ressources humaines [9](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines#cite_note-9) :

* le conseil
* l’externalisation
* le décisionnel

Si les solutions de gestion des talents et d’évaluation de la performance RH sont historiquement apparues sur les marchés par l’intermédiaire de spécialistes d’un des trois domaines d’expertise, des solutions généralistes apparaissent également[10](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines#cite_note-10). Il existe de très nombreuses solutions informatiques, appelées SIRH, internalisables ou en [SaaS](http://fr.wikipedia.org/wiki/Logiciel_en_tant_que_service) qui permettent la gestion des ressources humaines :

* La gestion des compétences
* La gestion du planning
* La gestion de la paie
* La gestion de la formation
* La gestion du recrutement

**Métiers des ressources humaines**

|  |  |
| --- | --- |
| **Les métiers des ressources humaines** | |
| **Fonctions :** | **Métiers :** |
| Direction / Stratégie | * [Directeur des ressources humaines](http://fr.wikipedia.org/wiki/Directeur_des_ressources_humaines) * Responsable Ressources Humaines |
| Gestion de l'emploi, des carrières et des compétences | * Responsable de développement RH * Responsable gestion des compétences * Gestionnaire des carrières et mobilités * Gestionnaire Ressources Humaines * Chargé des Ressources Humaines * Assistant Ressources Humaines |
| Relations Sociales | * Responsable des Relations Sociales * Responsable [Diversité](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Mission_Diversit%C3%A9&action=edit&redlink=1) * Juriste en [droit social](http://fr.wikipedia.org/wiki/Droit_social) * Avocat spécialisé * Chargé de [mission handicap](http://fr.wikipedia.org/wiki/Mission_Handicap) |
| Administration du personnel | * Responsable de l’administration du personnel * Responsable Paie * Gestionnaire de paie * Gestionnaire Administration du Personnel |
| Recrutement | * Responsable Recrutement * Responsable relation Écoles / Universités * Chargé de recrutement * Chargé de recherche * Consultant Approche directe * Outplacer |
| Formation | * Responsable Formation * Chargé de formation |
| Rémunération | * Responsable Compensation & Benefits * Responsable paie et rémunérations * Analyste Masse salariale * Chargé d'études rémunérations |
| Systèmes d'information RH | * Responsable des [systèmes d’information RH](http://fr.wikipedia.org/wiki/SIRH) * Chargé d'administration [SIRH](http://fr.wikipedia.org/wiki/SIRH) et système de paie * Responsable e-RH * Responsable de l'intranet RH * Consultant spécialisé [SIRH](http://fr.wikipedia.org/wiki/SIRH) |
| Conduite du Changement | * Consultant |
| Communication | * Responsable Communication Interne |
| Gestion des Ressources Humaines Internationales | * DRH Global * Responsables des expatriés * Gestionnaire de la Mobilité Internationale |
| Contrôle de Gestion Sociale | * Responsables des Études ou du reporting social * Chargés d'études |
| Autres | * Études & Tableaux de bord RH * Ergonome * Auditeur social * Consultant en Marketing social * Coach |

**Henri Fayol**

Aller à : [Navigation](http://fr.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol#mw-head), [rechercher](http://fr.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol#p-search)

[Page d'aide sur l'homonymie](http://fr.wikipedia.org/wiki/Aide:Homonymie)Pour les articles homonymes, voir [Fayol](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayol).

Henri Fayol

[](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Fonds_henri_fayol.jpg)

|  |  |
| --- | --- |
| Données clés | |
| **Naissance** | [29](http://fr.wikipedia.org/wiki/29_juillet) [juillet](http://fr.wikipedia.org/wiki/Juillet) [1841](http://fr.wikipedia.org/wiki/1841) [Constantinople](http://fr.wikipedia.org/wiki/Constantinople) ([Empire ottoman](http://fr.wikipedia.org/wiki/Empire_ottoman)) |
| **Décès** | [19](http://fr.wikipedia.org/wiki/19_novembre) [novembre](http://fr.wikipedia.org/wiki/Novembre) [1925](http://fr.wikipedia.org/wiki/1925) (à 84 ans) [Paris](http://fr.wikipedia.org/wiki/Paris) ([France](http://fr.wikipedia.org/wiki/France)) |
| **Nationalité** | [Drapeau de France](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Flag_of_France.svg) [France](http://fr.wikipedia.org/wiki/France) |
| **Famille** | Son père était contremaître en métallurgie |

[modifier](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Henri_Fayol&action=edit&section=0) [Consultez la documentation du modèle](http://fr.wikipedia.org/wiki/Mod%C3%A8le:Infobox_Biographie)

**Henri Fayol** ([Constantinople](http://fr.wikipedia.org/wiki/Constantinople), [1841](http://fr.wikipedia.org/wiki/1841) - [Paris](http://fr.wikipedia.org/wiki/Paris), [1925](http://fr.wikipedia.org/wiki/1925)) est un ingénieur français, auteur de *L'administration industrielle et générale*. En raison de ses travaux, il est considéré comme l'un des pionniers de la gestion d'entreprise et l'un des précurseurs du [management](http://fr.wikipedia.org/wiki/Management).

|  |
| --- |
| **Sommaire**   * [1 Biographie](http://fr.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol#Biographie) * [2 La doctrine](http://fr.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol#La_doctrine)   + [2.1 Les activités au sein de l'entreprise](http://fr.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol#Les_activit.C3.A9s_au_sein_de_l.27entreprise)   + [2.2 Les fonctions de l'administrateur](http://fr.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol#Les_fonctions_de_l.27administrateur)   + [2.3 Les principes de management](http://fr.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol#Les_principes_de_management) * [3 Notes et références](http://fr.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol#Notes_et_r.C3.A9f.C3.A9rences) * [4 Voir aussi](http://fr.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol#Voir_aussi)   + [4.1 Articles connexes](http://fr.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol#Articles_connexes)   + [4.2 Bibliographie](http://fr.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol#Bibliographie) |

**Biographie**

Élève de l'[École des mines de Saint-Étienne](http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cole_des_mines_de_Saint-%C3%89tienne), Henri Fayol entre en [1860](http://fr.wikipedia.org/wiki/1860) comme ingénieur aux Houillères de [Commentry](http://fr.wikipedia.org/wiki/Commentry). En [1866](http://fr.wikipedia.org/wiki/1866) il devient directeur de la mine, qui fait partie de la [Société de Commentry, Fourchambault et Decazeville](http://fr.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A9t%C3%A9_de_Commentry,_Fourchambault_et_Decazeville).

Excellent ingénieur des mines,il met au point des manières de lutter contre les incendies qui ravageaient sa houillère. Bon géologue, Il théorise le processus du dépôt des bois qui se transforment en charbon, dans des lacs. Cette théorie géologique est connue sous le nom de « Gilbert-deltas », du nom du célèbre géologue américain [G. K. Gilbert](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=G._K._Gilbert&action=edit&redlink=1) qui l’a exposée à partir de 1885. Alors que Fayol l'avait déjà présentée en 1881 à l’Académie des Sciences avec ses observations et ses compte-rendus d'expérience.

Fayol fut un excellent gestionnaire : en [1888](http://fr.wikipedia.org/wiki/1888) il est nommé Directeur général de la maison mère, alors en grande difficulté. Il occupe le poste 30 ans, avant de démissionner en [1918](http://fr.wikipedia.org/wiki/1918), à l’âge de 77 ans.

Dès 1900, ce patron veut transmettre la méthode qui l’a fait réussir. Il la nomme « administration ». Elle couvre en réalité les domaines traités aujourd'hui par la « gestion » ou le « management ». Fayol pense que l’« administration » est une science où les connaissances résultent de la réflexion sur les expériences (les succès et les échecs). Ces connaissances peuvent être transmises par un enseignement.

En [1916](http://fr.wikipedia.org/wiki/1916), il publie dans le Bulletin de la Société de l’industrie minérale, *L'Administration industrielle et générale*, l'ouvrage de référence qui va le rendre célèbre et rencontre une audience immédiate auprès de nombreux industriels et hommes politiques. Le succès de cet ouvrage s’explique par le fait qu’il retrace une expérience vécue de 30 ans de direction générale et de plus de 50 ans de management, pendant laquelle Fayol n'a pas cessé d'observer, de prendre des notes, de réfléchir et de conceptualiser sa pratique. Après sa mort en 1925, la pensée de Fayol connait un déclin relatif. C'est l'anglais Urwick qui la redécouvre et la fait connaitre aux Américains qui le considèrent aujourd'hui comme un auteur "classique". Pour la qualité de ses apports, Henri Fayol est indéniablement l'un des fondateurs des sciences de la gestion et du management. Connu dans le monde entier, il mérite de figurer parmi les pionniers, et en tous cas largement autant que son "alter ego" anglo-saxon : [Frédéric Taylor](http://fr.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor).

**La doctrine**

Article détaillé : [Fayolisme](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme).

Trois caractéristiques principales marquent la pensée de Fayol :

* c'est un **observateur et un expérimentateur** : il ne parle et ne raisonne qu'à partir d'un vécu de terrain. Fayol écrit son ouvrage après 50 ans de vie professionnelle et de responsabilités exercées au plus haut niveau de l'entreprise.
* c'est un **généraliste** : ce qu'il appelle la fonction "administrative" couvre en fait la gestion générale, la pratique du management au niveau le plus élevé de l'entreprise. Alors que Taylor s'adresse avec l'organisation scientifique de Travail aux hommes de production, Fayol délivre un discours qui traite de la Politique Générale de l'entreprise.
* Sans être lui-même pédagogue, Fayol pousse beaucoup à la transmission des connaissances : il constate que la plupart des dirigeants de l'époque sont issus d'écoles d'ingénieurs françaises où les programmes de formation sont focalisés sur les mathématiques et les sciences techniques. Fayol plaide pour que des matières comme l'administration, le commerce et la finance puissent intégrer ces programmes.

**Les activités au sein de l'entreprise**

Fayol fut l'un des premiers à rationaliser et à formaliser les concepts modernes de gestion. Selon lui, il existe (5+1 = 6) activités principales dans l'entreprise :

* soit 5 activités dites verticales ou spécifiques

1. Technique : Produire, transformer et fabriquer
2. Commerciale : Achat, vente et échange
3. Financière : Rechercher et utiliser de façon optimale les capitaux
4. Sécurité : Protection des personnes et des biens
5. Comptable : Calcul de paie et des statistiques (recensement des actifs et du patrimoine)

* et 1 activité horizontale ou transverse

1. Administrative : Prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler (POCCC).

**Les fonctions de l'administrateur**

Dans le cadre de l'activité "administrative", l'administrateur -que l'on appelle aujourd'hui le gestionnaire ou le manager- exerce cinq fonctions essentielles:

1. **prévoir**  : Anticiper et planifier, savoir ou je vais.
2. **Organiser**  : Munir l'entreprise de tout ce qui est utile pour son fonctionnement: Ressources humaines, financières et matérielles. Fayol ne décrit dans son ouvrage que l'aspect ressources humaines, qu'il appelle "corps social".
3. **Commander**  : Indiquer les tâches et instructions aux membres du *corps social*
4. **Coordonner**  : Mettre l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le *succès*.
5. **Contrôler**  : Vérifier que tout se passe conformément au programme adapté aux ordres donnés, aux principes admis et signaler les fautes et les erreurs afin qu'on puisse les réparer et en éviter le retour

*NB : Si certains managers contemporains regroupent "Commander" et "Coordonner" en une fonction unique: "Décider", on peut objecter qu'il existe une différence de forme et de contenu entre une fonction/animation de commandement et celle de coordination.*

Fayol subdivise chaque fonction en "devoirs". Ainsi la **fonction de Commandement** comprend 8 *devoirs* :

1. avoir une connaissance approfondie de son personnel ;
2. éliminer les incapables ;
3. bien connaître les conventions qui lient l'entreprise et ses agents ;
4. donner le bon exemple ;
5. faire des inspections périodiques du *corps social* ;
6. réunir ses principaux collaborateurs en des conférences où se préparent *l'unité de direction* et la convergence des efforts ;
7. ne pas se laisser absorber par les détails ;
8. viser à faire régner dans le personnel, l'activité, l'initiative et le dévouement.

**Les principes de management**

1. **Division du travail**. La spécialisation permet à l'individu d'accumuler l'expérience, et d'améliorer en permanence ses qualifications. Il peut être de ce fait plus productif.
2. **Autorité**. Le droit de commander dans le cadre de ses fonctions et la capacité (les moyens) à amener les personnes à obéir.
3. **Discipline**. Dans le cadre d'une relation de réciprocité : les employés doivent obéir aux ordres, mais le management doit fournir le bon leadership.
4. **Unité de commandement**. Chaque travailleur doit avoir un seul patron sans autres lignes de commande contradictoires.
5. **Unité de sens**. Les personnes engagées dans le même genre d'activité doivent avoir les mêmes objectifs découlant d'un plan unique. C'est essentiel pour assurer l'unité et la coordination de l'entreprise. L'unité de commandement n'existe pas sans unité de sens mais ne découle pas nécessairement d'elle.
6. **Subordination de l'intérêt individuel (à l'intérêt général)**. Les besoins et les intérèts de l'organisation passent avant ceux de chaque individu.
7. **Rémunération**. Le salaire est un important facteur de motivation, aussi doit il être juste et récompenser les efforts qui contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisation. Fayol précise qu'il n'y a aucune chose telle qu'un système parfait.
8. **Centralisation (ou décentralisation)**. C'est une question de degré selon l'état de l'activité et la qualité de son personnel.
9. **Chaîne scalaire (ligne d'autorité)**. Une hiérarchie est nécessaire pour l'unité de sens. Mais la communication latérale est également fondamentale, tant que les supérieurs savent qu'une telle communication a lieu. La chaîne scalaire se rapporte au nombre de niveaux dans la hiérarchie de l'autorité finale au niveau le plus bas dans l'organisation. Elle ne devrait pas être trop large et se composer de trop de niveaux.
10. **Commande.** La commande matérielle et la commande sociale sont nécessaires. La première réduit au minimum le temps perdu et la manipulation inutile des matériaux. La seconde est réalisée par l'organisation et la sélection.
11. **Équité.** Mener une activité selon une "combinaison de gentillesse et de justice" est nécessaire. Bien traiter les employés est important pour réaliser l'équité.
12. **Stabilité d'emploi permanent du personnel.** Les employés travaillent mieux si la sécurité de l'emploi et la progression de carrière leurs sont assurées. Un emploi temporaire et un taux élevé de rotation des employés affecteront l'organisation défavorablement.
13. **Initiative.** Amener tout le personnel à faire preuve d'initiative d'une manière quelconque est une source de force pour l'organisation. Même si cela implique un sacrifice "de la vanité personnelle" de la part de beaucoup de dirigeants.
14. **Esprit de corps.** Le Management doit cultiver l'harmonie, la cohésion et la confiance au sein de l'organisation. Il doit veiller au moral de ses employés afin de développer un esprit d'équipe nécessaire à la réussite de toute organisation.

" Un talent réel est nécessaire pour coordonner l'effort, pour encourager l'enthousiasme, pour utiliser les capacités de chaque personne, et pour récompenser chacun à son mérite sans réveiller des jalousies potentielles et déranger des rapports harmonieux."

**Fayolisme**

Aller à : [Navigation](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#mw-head), [rechercher](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#p-search)

[Page d'aide sur l'homonymie](http://fr.wikipedia.org/wiki/Aide:Homonymie)Pour les articles homonymes, voir [Fayol](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayol).

[](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Fonds_henri_fayol.jpg)

[http://bits.wikimedia.org/static-1.21wmf10/skins/common/images/magnify-clip.png](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fichier:Fonds_henri_fayol.jpg)

Henri Fayol

Le **Fayolisme** est la théorie développée par [Henri Fayol](http://fr.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol), ingénieur des mines, directeur d'un Groupe d'entreprises minières de 1000 personnes entre 1888 et 1918. Cette théorie est formalisée dans l'ouvrage qu'il écrit vers la fin de sa vie : "L'administration industrielle et générale" publiée chez Dunod en 1916. Les idées qu'il développe connaissent un succès immédiat auprès des dirigeants d'entreprises et des hommes politiques.

Le succès reste plus mitigé auprès des Ingénieurs et des associations savantes dirigées par les Polytechniciens. Ceux-ci sont plus intéressés par les réflexions portant sur les activités de production : ils estiment pour leur part que les idées de Fayol sont "trop générales" et leur préfèrent celles de Taylor qui formalise "*L'organisation scientifique du travail*".

Ceci explique en grande partie qu'après sa mort, les idées de Fayol connaissent un déclin relatif. Pourtant, à partir de 1925, un auteur anglais [Lyndall Urwick](http://fr.wikipedia.org/wiki/Lyndall_Urwick) va contribuer à les remettre au premier plan et les introduire aux États-Unis, où Fayol est considéré comme un des auteurs "classiques" du management.

Aujourd'hui Fayol est le pionnier français le plus connu des théories sur l'organisation formelle de l'entreprise. Il est le contemporain - et à certains égards le rival - de [Frederick Winslow Taylor](http://fr.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor) initiateur [américain](http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89tats-Unis) de l'[Organisation scientifique du travail](http://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_scientifique_du_travail) (O.S.T.)

|  |
| --- |
| **Sommaire**   * [1 La pensée de Fayol en gestion](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#La_pens.C3.A9e_de_Fayol_en_gestion)   + [1.1 Les sept qualités du chef](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#Les_sept_qualit.C3.A9s_du_chef)   + [1.2 L'étendue du contrôle](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#L.27.C3.A9tendue_du_contr.C3.B4le)   + [1.3 Les cinq éléments d'administration](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#Les_cinq_.C3.A9l.C3.A9ments_d.27administration)   + [1.4 Les outils de gestion](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#Les_outils_de_gestion)   + [1.5 Les principes d'administration](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#Les_principes_d.27administration) * [2 Les particularités de la pensée de Fayol](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#Les_particularit.C3.A9s_de_la_pens.C3.A9e_de_Fayol)   + [2.1 Fayol et Taylor](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#Fayol_et_Taylor)   + [2.2 Le vocabulaire de Fayol](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#Le_vocabulaire_de_Fayol)   + [2.3 La guerre](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#La_guerre) * [3 Postérité intellectuelle de Fayol](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#Post.C3.A9rit.C3.A9_intellectuelle_de_Fayol) * [4 Les actions dans une hiérarchie selon Fayol](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#Les_actions_dans_une_hi.C3.A9rarchie_selon_Fayol)   + [4.1 Actions du chef ultime](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#Actions_du_chef_ultime)   + [4.2 Actions des cadres intermédiaires](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#Actions_des_cadres_interm.C3.A9diaires)   + [4.3 Actions des opérateurs](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#Actions_des_op.C3.A9rateurs) * [5 Bibliographie](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#Bibliographie)   + [5.1 Les œuvres de Henri Fayol](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#Les_.C5.93uvres_de_Henri_Fayol) * [6 Notes et références](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#Notes_et_r.C3.A9f.C3.A9rences) * [7 Voir aussi](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#Voir_aussi)   + [7.1 Articles connexes](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#Articles_connexes)   + [7.2 Liens externes](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#Liens_externes)   + [7.3 Bibliographie](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#Bibliographie_2) |

**La pensée de Fayol en gestion**

Pour Fayol, le chef est l’élément clé d’une bonne gestion. Il est le responsable du succès de l’entreprise. En cas d’échec, il doit démissionner.

**Les sept qualités du chef**

Les chefs doivent posséder des qualités spécifiques. Ce ne sont pas des qualités innées. Elles s'acquièrent par l'expérience et par la formation. Ceci signifie qu'on n'est pas chef par la naissance, parce qu'on a hérité de la propriété de l'entreprise. Être chef se mérite. Voici les qualités du chef que Fayol énumère :

* Santé et vigueur physique.
* Intelligence et vigueur intellectuelle.
* Qualités morales (volonté, persévérance, audace, courage des responsabilités, sentiment du devoir, souci de l'intérêt général).
* Forte culture générale.
* Large compétence dans la profession caractéristique de l'entreprise.
* Connaissances de gestion.
* Art de manier les hommes.

Fayol introduit donc l’idée qu’on sélectionne les futurs dirigeants en fonction de leurs qualités.

Que se passe-t-il si un dirigeant n’a pas toutes les qualités requises ? Il doit s’appuyer sur des spécialistes (« État-major ») et s’aider d’outils de gestion (« outillage administratif »).

**L'étendue du contrôle**

Un chef ne peut contrôler qu'un petit nombre de personnes, de 5 à 10. Ce concept a été nommé ensuite « l'étendue du contrôle » (span of control). L'étendue du contrôle détermine le nombre de niveaux hiérarchiques en fonction de la taille de l'organisation.

**Les cinq éléments d'administration**

Pour Fayol, un chef d'entreprise accomplit 5 choses qu'il nomme « éléments d'administration ». Il les popularise[[réf. nécessaire]](http://fr.wikipedia.org/wiki/Aide:R%C3%A9f%C3%A9rence_n%C3%A9cessaire" \o "Aide:Référence nécessaire) sous la forme d'un sigle : POCCC.

* Prévoir : « supputer l'avenir et le préparer » par un « programme d'actions ».
* Organiser : « munir l'entreprise de tout ce qui est utile à son fonctionnement ».
* Commander : « faire fonctionner le [corps social](http://fr.wikipedia.org/wiki/Corps_social) ».
* Coordonner : « mettre l'harmonie entre tous les actes de l'entreprise ».
* Contrôler : « vérifier que tout se passe conformément au programme [d'actions] adopté, aux ordres donnés, et aux principes admis [dans le] but de signaler les fautes et les erreurs afin qu'on puisse les réparer et en éviter le retour ».

**Les outils de gestion**

L’« outillage administratif », les outils de gestion, sont des pratiques qui facilitent la gestion.

* Outils pour planifier : veille stratégique, programme d’action, budget, règles, formation permanente. Quand sa mine s’épuise, il en achète d’autres et y réaffecte les personnes, en fonction d’un plan de cessation progressive d’activité de la mine qui s’épuise. De façon moderne, on parle de plan, de «business plan»
* Outils pour organiser : organigramme, description de poste, état-major, recrutement, formation, carrière, gestion des salaires.
* Outils pour commander : rôle de chaque chef, circulation des informations (documents) entre les chefs.
* Outils pour coordonner : conférence des chefs de service, services communs, éviter les cloisons étanches.
* Outils pour contrôler : rapports réguliers, inspections, inventaire, gestion budgétaire. Le contrôle de gestion est réalisé par la hiérarchie qui surveille notamment les coûts de revient et rédige des rapports ou tableaux de bord.

**Les principes d'administration**

Fayol exprime sa pensée sous forme de « principes » qui constituent les axiomes d’une théorie. Il énonce 14 principes généraux d'administration. Son but est de se rapprocher de la forme des sciences physiques de son époque. Ce sont des guides pour ce que doit faire le chef.

* La division du travail, par une description des postes de chacun
* L'autorité et responsabilité, pouvoir de se faire obéir et le courage d’assumer ses ordres
* La discipline, le respect des conventions (obligations d'obéissance, d'assiduité, d'activité, de tenue) entre l'entreprise et ses agents
* L'unité de commandement. Pour Fayol, une grande entreprise, c'est d'abord une hiérarchie à plusieurs niveaux. Chaque personne obéit à un chef et un seul. Ceci signifie qu'un grand chef ne peut pas « court-circuiter » ses collaborateurs et donner des ordres directement à tout le monde. L’organigramme représente formellement la dépendance entre les personnes. Il faut éviter toute dualité de commandement.
* L'unité de direction, un seul projet commun, la cohérence entre les actions engagées
* La subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général (la lutte contre l'opportunisme des individus)
* La rémunération, la gestion du personnel est essentielle avec notamment une participation aux résultats
* La centralisation, plus ou moins accentuée en fonction de la valeur relative des chefs et de ses collaborateurs
* La hiérarchie, selon le nombre de subordonnés de chaque chef intermédiaire, la pyramide de l’entreprise est plus ou moins pointue
* L'ordre, ordre matériel et ordre social, chacun et chaque chose étant à sa place
* L'équité, principe fondamental dans les relations avec le personnel
* La stabilité du personnel, les personnes bien formées doivent trouver intérêt à passer toute leur carrière dans l’entreprise
* L'initiative, tous les membres de l’entreprise peuvent proposer des actions
* L'union du personnel, pour éviter les conflits, notamment par une bonne communication personnelle, le long de la ligne hiérarchique.

**Les particularités de la pensée de Fayol**

**Fayol et Taylor**

Fayol a commencé à élaborer sa théorie vers 1890. Il l’a exposé dès 1900. Taylor (1856-1915) a publié la sienne au même moment[1](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#cite_note-1).

Ils sont donc contemporains, mais ils s'opposent sur la direction fonctionnelle. Taylor n’a pas lu Fayol mais Fayol a lu Taylor dès 1913. Il a détecté que la notion de direction fonctionnelle est contradictoire avec sa théorie de la hiérarchie. Sa pensée à ce sujet a évolué. Il a accepté la direction fonctionnelle, à la condition que les domaines de responsabilité soient clairement définis, en 1913 et en 1925. Mais dans son ouvrage de 1916, il s’est opposé violemment à la notion de direction fonctionnelle. En 1925, il accepte la création du CNOF (Conseil national de l’organisation française) réunissant ses disciples avec les tayloriens français. Fayol en tant que directeur de mine s’est intéressé au travail de ses ouvriers. Il discutait des diverses manières d’effectuer le travail. Il choisit entre les solutions possibles non en fonction de la cadence mais en fonction du prix de revient[2](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#cite_note-2).

Fayol et Taylor sont aujourd’hui associés dans les cours sur les théories des organisations en tant que tenants d’une organisation formelle de l’entreprise.

**Le vocabulaire de Fayol**

Les termes employés par Fayol (administration, outillage administratif, tableau d’organisation, etc.) n’ont pas été ceux retenus par les sciences de gestion. La popularité de sa méthode ayant été faite par les Business School Américaines à partir d'une traduction assez sommaire et discordante, son texte est apparu difficile à comprendre aux anglophones. En particulier tous les termes relatifs à la [Sociologie](http://fr.wikipedia.org/wiki/Sociologie) ont été gommés des deux versions anglophones. D'autres changements de vocabulaire affectent également les textes anglophones, comme par exemple le couple "bienveillance-dévouement" dans le rapport d'échange optimum entre chef et ouvrier qui fut remplacé par "gentillesse-loyauté".

De plus, en raison de la carence de textes et travaux antérieurs aux siens sur la sociologie du travail et de l'absence d'une discipline du management, Fayol dut définir et nommer lui-même les éléments composant le paradigme qu'il étudie, comme un explorateur qui découvre une terre inconnue.

Au départ formé au management par [Stéphane Mony](http://fr.wikipedia.org/wiki/St%C3%A9phane_Mony), un disciple de [Saint Simon](http://fr.wikipedia.org/wiki/Saint_Simon), Fayol s'inspire du [Positivisme](http://fr.wikipedia.org/wiki/Positivisme) d'[Auguste Comte](http://fr.wikipedia.org/wiki/Auguste_Comte) pour fonder sa doctrine de l'Administration.

**La guerre**

Fayol a évoqué ses pensées dès 1900 et personne ne l’écoutait. Son texte de 1916 connaît un très grand succès, alors qu’il n’est guère plus complet. Le public français ayant subi 2 années d’échecs militaires accueille une œuvre qui dit, de manière abstraite, que la responsabilité en incombe à une hiérarchie qui s’est montré incompétente, imprévoyante, incapable de coordonner ses actions et de respecter ses hommes. L’entreprise est perçue comme une métaphore de l’armée. La science de l’administration générale naît ainsi, au-delà de la distinction entre entreprises industrielles et organismes étatiques. [[réf. nécessaire]](http://fr.wikipedia.org/wiki/Aide:R%C3%A9f%C3%A9rence_n%C3%A9cessaire)

**Postérité intellectuelle de Fayol**

*Administration Industrielle et Générale* a été traduit en anglais (2 fois), en espagnol, en portugais, en italien, en allemand, en suédois, en polonais, en hébreu, en finlandais, en letton, en tchèque, en grec, en japonais (3 fois). Son audience au début des années 1920 a été considérable. Les questions posées par Fayol ont été poursuivies par d'autres chercheurs, même si ceux-ci ne se réfèrent pas à lui. En effet, les fayoliens transmettaient de manière dogmatique les leçons du maître en oubliant la dynamique de la recherche fondée selon Fayol sur les expériences vécues en entreprise. Cette méthode s’apparente à ce qui est nommé aujourd’hui « recherche-action ».

Le Britannique [Lyndall Urwick](http://fr.wikipedia.org/wiki/Lyndall_Urwick) fit beaucoup pour diffuser la pensée de Fayol dans le monde anglo-saxon. Il tenta d'approfondir la notion de « principes de gestion » pour fonder la gestion en tant que science déductive où toutes les recommandations d’une « bonne gestion » découleraient logiquement d’un petit nombre de principes fondamentaux. Néanmoins l'interprétation faite par Urwick met l'accent sur le besoin d'un *contrôle* (surveillance) des employés qui n'est pas la notion de contrôle (vérification) employée par Fayol[3](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#cite_note-3).

[Chester Barnard](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Chester_Barnard&action=edit&redlink=1), ancien président de ITT, a apporté sa réflexion aux sciences de gestion en identifiant les fonctions du chef[4](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#cite_note-4)

[Luther Gulick](http://fr.wikipedia.org/wiki/Luther_Gulick) a mis l’accent sur le concept d'étendue du contrôle. Les études empiriques montrent qu’il dépend de la diversité des tâches accomplies par les subordonnés[5](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#cite_note-5).

[Eliott Jacques](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Eliott_Jacques&action=edit&redlink=1) a formulé l’idée que plus le niveau hiérarchique était élevé, plus long était le délai nécessaire pour constater l’incompétence des personnes.

[Martin Beckmann](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Martin_Beckmann&action=edit&redlink=1) a formalisé, avec des équations mathématiques, le fonctionnement des hiérarchies[6](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#cite_note-6).

[Henry Mintzberg](http://fr.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg) et [John Kotter](http://fr.wikipedia.org/wiki/John_Kotter) ont mené des enquêtes sur le contenu concret du travail de chef. Ils mettent en évidence qu'il assure essentiellement des tâches de communication, tâches de très courte durée[7](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#cite_note-7).

[Octave Gélinier](http://fr.wikipedia.org/wiki/Octave_G%C3%A9linier) formule des règles d’une bonne coordination très fayoliennes[8](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#cite_note-8)

* Le chef tient le même discours à tous ses collaborateurs.
* Le chef ne prend pas de décision importante concernant plusieurs collaborateurs sans que le problème ait été évoqué en réunion du groupe.
* En cas d'urgence, les personnes concernées sont consultées individuellement et la décision est évoquée à la réunion suivante.
* Le chef refuse de se faire extorquer une décision importante dans un entretien particulier.
* Tous les membres du groupe peuvent soumettre à la discussion les problèmes qui leur paraissent importants.
* Le chef lutte contre toute rétention d'information, abstention, lutte interne, absence de coopération.
* Le chef tient tous les membres du groupe solidairement responsables des succès et des échecs.
* Les méthodes de travail font l'objet de débats et d'évaluation.
* En cas de désaccords, le chef prend ses responsabilités et le fait savoir.

**Les actions dans une hiérarchie selon Fayol**

**Actions du chef ultime**

* Décider du plan (stratégie) avec les propriétaires.
* Définir la structure (organigramme, description de fonctions).
* S'entourer de conseils compétents dans les domaines où il l'est moins (état-major).
* Recruter ses collaborateurs, fixer leur salaire et leurs augmentations de salaire, assurer leur carrière selon leur compétence.
* Définir tous les principes de la gestion du personnel.
* Donner des ordres correspondant au plan.
* Définir les chemins de circulation rapides des informations (passerelles).
* Réunir ses collaborateurs directs régulièrement.
* Écouter les suggestions de ses collaborateurs.
* Lire les rapports (comptes rendus, comptes) et agir en conséquence.
* Suivre la consommation des budgets.
* Rendre compte aux propriétaires de l'état des affaires.

**Actions des cadres intermédiaires**

* En fonction du plan reçu de son supérieur, définir les programmes de réalisation à plus court terme et pour les parties auxquelles il commande.
* Participer aux conférences des chefs de service de son chef.
* Se coordonner avec les autres services.
* Organiser des réunions régulières avec ses collaborateurs.
* Définir la structure de son service (organigramme et définition de fonction).
* Gérer le personnel sous ses ordres (recrutement, salaires, licenciement).
* Donner des ordres correspondant au programme.
* Avoir des initiatives et en informer son chef.
* Faire circuler les informations.
* Accroître sa compétence (formation, information générale et professionnelle).
* Contrôler les prix de revient.
* Exploiter les rapports de ses collaborateurs.
* Faire des rapports à son chef.

**Actions des opérateurs**

* Exécuter les ordres reçus.
* Signaler les difficultés d'exécution.
* Rendre compte de la manière dont les ordres ont été exécutés.
* Se coordonner avec les autres opérateurs.

**Bibliographie**

**Les œuvres de Henri Fayol**

* Fayol H., « Note sur le boisage aux houillères de Commentry (emploi du fer et des bois préparés) », *Bulletin de la Société de l’Industrie Minérale*, 2e série tome III, 1874, p. 569.
* Fayol H., « Guidage des puits de mine », *Bulletin de la Société de l’Industrie Minérale*, 2e série tome VI, 1877, p. 697.
* Fayol H., « Note sur le boisage, le déboisage et le remblayage dans les houillères de Commentry », *Comptes rendus mensuels de la Société de l’Industrie Minérale*, juin 1878.
* Fayol H., « Études sur l'altération et la combustion spontanée de la houille exposée à l'air », *Bulletin de la Société de l’Industrie Minérale*, congrès de Paris 1878, médaille d'or, 2e série tome VIII, 1878, p. 487-746.
* Fayol H., « Étude sur le terrain houiller de Commentry », *Comptes rendus des séances de l’Académie des Sciences*, 16 mai 1881.
* Fayol H., « Sur le terrain houiller de Commentry, Expériences faites pour expliquer la formation », *Comptes rendus des séances de l’Académie des Sciences*, 30 mai 1881.
* Fayol H., « Étude sur le terrain houiller de Commentry, sa formation attribuée à un charriage dans un lac profond », *Comptes rendus des séances de l’Académie des Sciences*, 20 juin 1881.
* Fayol H., « Sur l’origine des troncs d’arbres fossiles perpendiculaires aux strates du terrain houiller », *Comptes rendus des séances de l’Académie des Sciences*, 18 juillet 1881.
* Fayol H., « Note sur la suppression du poste de nuit dans le remblayage des grandes couches », *Comptes rendus mensuels de la Société de l’Industrie Minérale*, octobre 1882.
* Fayol H., « Note sur les mouvements de terrain provoqués par l'exploitation des mines », *Bulletin de la Société de l’Industrie Minérale*, 2e série tome XIV, 1885, p. 805.
* Fayol H., Launay L. de, Meunier S., « Lithologie et stratigraphie, Étude sur le terrain houiller de Commentry », *Bulletin de la Société de l’Industrie Minérale*, 2° série, tome XV, 1886, réédité en 1887 en ouvrage séparé, tome I de trois portant le titres commun : *Études sur le terrain houiller de Commentry*. Le volume II (1890) porte le sous titre *Flore fossile* par Bernard Renault et René Zeiller. Le volume III (1888) porte le sous titre *Faune ichtyologique et entomologique*, par Charles Brongniart, Émile Sauvage.
* Fayol H., « Résumé de la théorie des deltas et histoire de la formation du bassin de Commentry », *Bulletin de la Société Géologique de France*, août 1888.
* Fayol H., *Bassins houillers de Commentry et Decazeville*, Excursion sous la conduite de M. H. Fayol, 1900.
* Fayol H., « Séance solennelle de clôture du congrès de la Société de l’Industrie Minérale à Paris », samedi 23 juin 1900, *Bulletin de la Société de l’Industrie Minérale*, N° 15, 1901, p. 759-768.
* Fayol H., « Le cinquantenaire de la société Commentry-Fourchambault et Decazeville », *Comptes rendus mensuels des réunions de la Société de l’Industrie Minérale*, congrès de Saint Étienne, 16 juin 1908, p. 240-242.
* Fayol H., « Administration industrielle et générale », *Bulletin de la Société de l’Industrie Minérale*, N° 10, 1916, p. 5-164. Réédité 13 fois chez Dunod.
* Fayol H., « De l’importance de la fonction administrative dans le gouvernement des affaires », conférence faite à la Société d’encouragement pour l’industrie nationale (séance du 24 novembre 1917), Bulletin de la Société de l’Industrie Minérale, N° 12, 1917, p. 225-267.
* Fayol H., « Discussion sur l’enseignement technique supérieur », extrait des procès verbaux de la Société des Ingénieurs Civils de France, séance du 30 mars 1917, 16 pages, et *Bulletin de la Société de l’Industrie Minérale*, N° 12, 1917, p. 272-321.
* Fayol H., « Préface à Administration industrielle et générale, l’éveil de l’esprit public », études publiées sous la direction de Henri Fayol, *Bulletin de la Société de l’Industrie Minérale*, N° 12, 1917, p. 145-152. édité en livre sous le titre *L’éveil de l’esprit public* chez Dunod et Pinat en 1918.
* Fayol H., « La réforme administrative des administrations publiques », *Commerce et Industrie, revue pratique des méthodes modernes en affaires*, janvier, 1918, p. 3-9.
* Fayol H., « L’administration positive dans l’industrie », *La Technique Moderne*, février, 1918, p. 73-75.
* Fayol H., *Notice sur les travaux scientifiques et techniques*, Gauthier Villars, Paris, 1918.
* Fayol H., « L’industrialisation de l’État », conférence faite le 24 octobre 1918, *Bulletin de la Société de l’Industrie Minérale*, N° 15, 1919, p. 237-274.
* Fayol H., *L’incapacité industrielle de l’État : les PTT*, Dunod, 1921.
* Fayol H., Préface à l’ouvrage de Albert Schatz *L’entreprise gouvernementale et son administration*, Grasset, 1922.
* Fayol H., Conférence sur l’Administration industrielle et générale, École supérieure de guerre et Centre des Hautes Études Militaires, 5 et 14 mai 1923.
* Fayol H., *La réforme administrative des PTT*, tiré à part, Dunod, 1923.
* Fayol H., « La doctrine administrative dans l’État », conférence au 2° congrès international de Sciences Administratives, réédité en 1966 dans Revue Internationale des Sciences Administratives, Vol. XXXII, N°2, 1923, p. 114-133.
* Fayol H., « Un entretien avec M. Fayol, la gestion des entreprises et l’outillage administratif », signé L. M. du Crouzet, *La Chronique Sociale de France*, janvier 1925, p. 10-26.
* Fayol H., « Note de M. Fayol sur le Rapport présenté par M. André Citroën au nom de la commission chargée d’étudier les questions concernant l’organisation et le fonctionnement du monopole des tabacs et des allumettes », Annexe C du rapport de André Citroën, 1925, p. 163-174.

**Frederick Winslow Taylor**

Aller à : [Navigation](http://fr.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor#mw-head), [rechercher](http://fr.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor#p-search)

[Page d'aide sur l'homonymie](http://fr.wikipedia.org/wiki/Aide:Homonymie)Pour les articles homonymes, voir [Taylor](http://fr.wikipedia.org/wiki/Taylor).

[](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Frederick_Winslow_Taylor.JPG)

[http://bits.wikimedia.org/static-1.21wmf10/skins/common/images/magnify-clip.png](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fichier:Frederick_Winslow_Taylor.JPG)

Portrait photographique de F. W. Taylor

**Frederick Winslow Taylor** ([20](http://fr.wikipedia.org/wiki/20_mars) [mars](http://fr.wikipedia.org/wiki/Mars_%28mois%29) [1856](http://fr.wikipedia.org/wiki/1856), [Germantown](http://fr.wikipedia.org/wiki/Germantown_%28Philadelphie%29) ([Pennsylvanie](http://fr.wikipedia.org/wiki/Pennsylvanie)) - [21](http://fr.wikipedia.org/wiki/21_mars) [mars](http://fr.wikipedia.org/wiki/Mars_%28mois%29) [1915](http://fr.wikipedia.org/wiki/1915), [Philadelphie](http://fr.wikipedia.org/wiki/Philadelphie) (Pennsylvanie)) est un ingénieur américain, promoteur le plus connu de l'[organisation scientifique du travail](http://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_scientifique_du_travail). Celle-ci a trouvé un domaine d'application naturel dans le cadre de la [révolution industrielle](http://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9volution_industrielle) du [XXe siècle](http://fr.wikipedia.org/wiki/XXe_si%C3%A8cle).

|  |
| --- |
| **Sommaire**   * [1 Biographie](http://fr.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor#Biographie) * [2 L’invention du taylorisme](http://fr.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor#L.E2.80.99invention_du_taylorisme) * [3 Citation](http://fr.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor#Citation) * [4 Autres auteurs rattachés au taylorisme (management scientifique)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor#Autres_auteurs_rattach.C3.A9s_au_taylorisme_.28management_scientifique.29) * [5 Sport](http://fr.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor#Sport) * [6 Notes et références](http://fr.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor#Notes_et_r.C3.A9f.C3.A9rences) * [7 Voir aussi](http://fr.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor#Voir_aussi)   + [7.1 Articles connexes](http://fr.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor#Articles_connexes)   + [7.2 Liens externes](http://fr.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor#Liens_externes) |

**Biographie**

Frederick Winslow Taylor est né en 1856 à Germantown près de [Philadelphie](http://fr.wikipedia.org/wiki/Philadelphie), dans une famille bourgeoise et réputée. Après de bonnes études secondaires à la [Phillips Exeter Academy](http://fr.wikipedia.org/wiki/Phillips_Exeter_Academy), son père, un juriste réputé, le pousse à se présenter au concours d'entrée de l'[université Harvard](http://fr.wikipedia.org/wiki/Universit%C3%A9_Harvard). Mais il doit finalement y renoncer à cause de sa mauvaise vue.

Orienté vers la mécanique, il fait, de 1874 à 1878, un apprentissage d'ouvrier modeleur à Philadelphie. Embauché en 1878 par une [aciérie](http://fr.wikipedia.org/wiki/Aci%C3%A9rie), la Midvale Steel Co., il va gravir les échelons : d'abord simple manœuvre, puis chef d'atelier, il devient finalement, en 1884, ingénieur en chef, après avoir obtenu son diplôme en suivant des cours du soir.

Son expérience d'ouvrier lui est particulièrement utile pour comprendre les raisons pour lesquelles la productivité progresse lentement dans les usines. Il dénonce ce qu'il appelle « la flânerie systématique » de l'ouvrier , due selon lui à deux facteurs : La passivité de la direction qui laisse prospérer les mauvaises traditions héritées des métiers et d'autre part la conviction ancrée dans l'esprit de l'ouvrier qu'un effort de travail supplémentaire ne lui apportera rien. [1](http://fr.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor#cite_note-1)

Malgré le boom industriel des années 1880, et le fait que plus en plus d'ingénieurs s'intéressent à l'organisation de la production, les progrès restent modestes. Taylor cherche à sortir de cette situation inconfortable en proposant une analyse qu'il souhaite la plus incontestable possible et à laquelle il entend donner un statut « scientifique » Taylor s'engage donc dans des expériences d'organisation du travail entièrement nouvelles, Il s'inspire du système de classification inventé par [Melvil Dewey](http://fr.wikipedia.org/wiki/Melvil_Dewey) en 1872 ([classification décimale de Dewey](http://fr.wikipedia.org/wiki/Classification_d%C3%A9cimale_de_Dewey)) qu'il avait découvert à la Phillips Exeter Academy.

En 1881, il entreprend une analyse du déroulement des tâches sur la base de la *Time and motion study* créée par Frank B. et Lillian M. Gilbreth. Son idée est de déterminer par des études la meilleure façon de faire un travail en décomposant les phases successives de ce travail , en cherchant les gestes les plus efficaces , en adaptant les outils. Ces conceptions fondent l'[organisation scientifique du travail](http://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_scientifique_du_travail) (OST).

De telles études demandent beaucoup de temps et de travail : Il faut observer les ouvriers, décomposer leurs gestes, les chronométrer, afin de trouver comment réduire leurs mouvements au minimum. Mais les résultats sont spectaculaires. Par exemple, les manutentionnaires des [gueuses de fontes](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gueuse_%28sid%C3%A9rurgie%29) vont manipuler sans effort supplémentaire 48 tonnes par jour contre 12,7 tonnes auparavant.  
Les gains de productivité sont tels que les salaires peuvent être augmentés de 60 % et l'effectif embauché passé de 140 à 600 ouvriers.  
En [1883](http://fr.wikipedia.org/wiki/1883), toujours en suivant des cours du soir, Taylor obtient un diplôme du Stevens Institute of Technology, situé à [Hoboken](http://fr.wikipedia.org/wiki/Hoboken_%28New_Jersey%29), dans le [New Jersey](http://fr.wikipedia.org/wiki/New_Jersey).

En [1890](http://fr.wikipedia.org/wiki/1890), il part travailler trois ans pour la Bethlehem Iron Steel qui deviendra plus tard [Bethlehem Steel](http://fr.wikipedia.org/wiki/Bethlehem_Steel). Puis, il mène une brillante carrière d'ingénieur-conseil indépendant, écrivant des articles et donnant de nombreuses conférences. En [1893](http://fr.wikipedia.org/wiki/1893), il publie un mémoire technique sur les courroies, en [1895](http://fr.wikipedia.org/wiki/1895) un autre mémoire sur le salaire aux pièces (*A Piece-Rate System*) et en [1903](http://fr.wikipedia.org/wiki/1903), un autre sous le titre : « La Direction des ateliers ».

En dépit d'un échange de courrier soutenu, il ne parvient pas à convaincre ses collègues de l'[American Society of Mechanical Engineers](http://fr.wikipedia.org/wiki/American_Society_of_Mechanical_Engineers) (ASME) de publier le nouvel ouvrage qui résume ses thèses : *The Principles of Scientific Management*. En [1911](http://fr.wikipedia.org/wiki/1911), Taylor en distribue alors des copies privées à toutes ses relations. L'ouvrage est traduit et publié en français dès [1912](http://fr.wikipedia.org/wiki/1912) sous le titre *La direction des ateliers*[2](http://fr.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor#cite_note-2).

Dès [1907](http://fr.wikipedia.org/wiki/1907) il s'attire l'hostilité des [syndicats](http://fr.wikipedia.org/wiki/Syndicat) américains : L'American Federation of Labour ( syndicat ouvrier unifié) l'accuse de vouloir transformer les ouvriers en machines, et fait pression sur les milieux politiques pour obtenir l'interdiction de l'usage de ces méthodes dans les établissements industriels dépendants des pouvoirs publics, comme les arsenaux. En [1912](http://fr.wikipedia.org/wiki/1912), Taylor doit se défendre devant une commission d'enquête de la [Chambre des représentants](http://fr.wikipedia.org/wiki/Chambre_des_repr%C3%A9sentants_des_%C3%89tats-Unis_d%27Am%C3%A9rique), alors que 50 000 ouvriers américains de l'industrie travaillent déjà selon des règles établies dans le cadre de l'[OST](http://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_scientifique_du_travail).

Il meurt en 1915 avant d'avoir vu le triomphe de ses méthodes : L'entrée en guerre en 1917 des États-Unis crée la nécessité de tout faire pour accroître rapidement la production et la productivité de l'industrie américaine alors que des centaines de milliers d'Américains s'embarquent pour aller combattre en [Europe](http://fr.wikipedia.org/wiki/Europe). Les syndicats sont alors contraints de cesser leurs attaques.

Dès [avril 1913](http://fr.wikipedia.org/wiki/1913), l'industriel [Henry Ford](http://fr.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford) s'inspire des travaux de Taylor pour les combiner avec le principe de la chaine de travail qu'il découvre , lors d'une visite aux abattoirs de Chicago. Ford installe son premier réseau d'assemblage à [Détroit](http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9troit_%28Michigan%29): Il fractionne les tâches de montage selon les principes de la nouvelle organisation scientifique du travail , pour les faire réaliser par des travailleurs différents répartis tout au long d'une ligne le long de laquelle les produits, en cours de montage, progressent régulièrement. Ces nouveaux principes ne seront cependant appliqués à fond qu'après-guerre, dans l'usine de Rouge River, inaugurée en [1929](http://fr.wikipedia.org/wiki/1929), qui comporte 43 kilomètres de convoyeurs.

[Charlie Chaplin](http://fr.wikipedia.org/wiki/Charlie_Chaplin), dans son film [*Les Temps modernes*](http://fr.wikipedia.org/wiki/Les_Temps_modernes_%28film%29) fait une critique humaniste de l'[OST](http://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_scientifique_du_travail). Cette méthode moderne de travail qui laisse peu de place à l'être humain est tournée en dérision. Son héros, au lieu d'être prolongé par la machine, devient lui-même une partie de la machine.

Il fait partie des personnalités dont [John Dos Passos](http://fr.wikipedia.org/wiki/John_Dos_Passos) a écrit une courte biographie, au sein de sa [trilogie U.S.A.](http://fr.wikipedia.org/wiki/U.S.A._%28trilogie%29).

**L’invention du taylorisme**

Article détaillé : [Taylorisme](http://fr.wikipedia.org/wiki/Taylorisme).

Constatant que la vision traditionnelle et artisanale du «métier» ne peut que favoriser les comportements individualistes et ruiner l'efficacité collective, Taylor en vient à la conclusion qu'il faut revoir complètement la philosophie et les principes concrets de collaboration et d'organisation du travail en atelier. En étudiant les conditions nécessaires pour améliorer la productivité des ouvriers, il aboutit à la conclusion qu'une approche méthodique s'impose : Ce qu'il décrit comme étant l'[organisation scientifique du travail](http://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_scientifique_du_travail) ou OST.  
Le principe de la démarche réside dans une double division du travail:

* Une **division verticale du travail**, soit la stricte séparation entre la conception des tâches par les ingénieurs et leur exécution par les ouvriers.

Avant Taylor, les ouvriers conçoivent eux-mêmes leurs méthodes de travail, ce qui se traduit par un climat de « flânerie systématique » et une productivité très médiocre.

Pour Taylor, le rôle de l'encadrement doit consister à indiquer aux employés la meilleure manière de réaliser une tâche, de leur fournir les outils et formations appropriés, et de leur délivrer des objectifs et incitations en vue d'atteindre la performance.

* Une **division horizontale du travail**, soit une répartition optimale entre postes de travail, de façon à minimiser les doublons et les ambigüités.

Avec l'application du taylorisme survient l'obtention de gains notables de productivité. les ouvriers voient leur rémunération fortement augmenter, alors que les prix des produits industriels baissent : un plus grand nombre de clients sont en mesure de les acquérir. Cependant, la contrepartie de ces progrès pour les ouvriers consiste en la dépossession de leur expertise, désormais réservée aux ingénieurs.

Selon ses détracteurs, Taylor introduit dans le monde du travail une séparation radicale entre ceux qui conçoivent et ceux qui produisent : l’ouvrier n’est pas là pour penser, mais pour exécuter des gestes savamment calculés pour lui. Il est encouragé à être performant par un système de primes. Tout travail intellectuel doit être éliminé de l’atelier pour être concentré dans les bureaux des méthodes.

Contrairement à ce qu'on affirme souvent, Taylor n'a pas théorisé le [travail à la chaîne](http://fr.wikipedia.org/wiki/Travail_%C3%A0_la_cha%C3%AEne). Il a toujours appliqué ses méthodes dans des ateliers équipés de machines outils, et non sur des chaînes d'assemblages. Il souhaite seulement que chaque ouvrier soit formé à la meilleure méthode de travail possible, et non qu'il soit réduit à effectuer inlassablement un seul geste sur une chaîne.  
Le travail à la chaine est un concept très ancien. Mais [Henry Ford](http://fr.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford) va contribuer à le remettre au goût du jour : Alors qu'il souhaite appliquer le taylorisme dans son usine de Rouge River près de [Détroit](http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9troit), il constate que le nombre très élevé de tâches impliquées dans l'assemblage d'une automobile requiert une organisation collective sans faille. L'idée lui vient (suite à une visite des [abattoirs de Chicago](http://fr.wikipedia.org/wiki/Union_Stock_Yards)), d'adjoindre à la division verticale du travail prônée par le taylorisme une division horizontale (ou parcellisation des tâches) : Chaque ouvrier ne doit effectuer qu'une seule tâche, préalablement optimisée par le bureau des méthodes, et tous les ouvriers sont répartis le long d'une chaîne mobile sur laquelle se déplacent les automobiles en cours d'assemblage. L'impact sur les salaires et les prix fut là encore considérable, mais les ouvriers ont à nouveau le sentiment de perdre à nouveau une part de leur compétence...

**Citation**

À l'ouvrier Michael Johnson Shartle : « On ne te demande pas de penser ; il y a des gens payés pour cela, alors mets-toi au travail. »

**Autres auteurs rattachés au taylorisme (management scientifique)**

* Sanford E. Thompson, qui développa le premier chronomètre décimal
* [Henry Gantt](http://fr.wikipedia.org/wiki/Henry_Gantt), il travailla pour Taylor. Il est surtout connu pour sa conception du [diagramme de Gantt](http://fr.wikipedia.org/wiki/Diagramme_de_Gantt). Il prôna la nécessité d'humaniser les relations hiérarchiques et souligna les effets bénéfiques d'un environnement psychologique positif sur les employés.
* Morris L. Cooke, assistant de Taylor qui tenta d'appliquer le management scientifique dans le secteur public.
* Carl G. L. Barth, mathématicien et statisticien qui assista Taylor dans ses analyses

**Sport**

Taylor était également un excellent joueur de tennis, il a ainsi remporté le premier double messieurs des [Internationaux des États-Unis](http://fr.wikipedia.org/wiki/US_Open_de_tennis), actuel [US Open](http://fr.wikipedia.org/wiki/US_Open_de_tennis), en [1881](http://fr.wikipedia.org/wiki/1881) avec [Clarence Clark](http://fr.wikipedia.org/wiki/Clarence_Clark)[3](http://fr.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor#cite_note-3).

|  | **Date** | **Nom et lieu du tournoi** | **Cat.** | **($)** | **Surf.** | **Partenaire** | **Finalistes** | **Score** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 1881 | [**US Men's National Champ’s**](http://fr.wikipedia.org/wiki/US_Open_de_tennis) | G. Chelem |  | Herbe (ext.) | [États-Unis](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:US_flag_38_stars.svg)[**Clarence Clark**](http://fr.wikipedia.org/wiki/Clarence_Clark) | [États-Unis](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:US_flag_38_stars.svg)[Alexander Van Renssalaer](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Alexander_Van_Renssalaer&action=edit&redlink=1) [États-Unis](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:US_flag_38_stars.svg)[Arthur Newbold](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Arthur_Newbold&action=edit&redlink=1) | 6-5, 6-4, 6-5 |

Il fut aussi un très bon nageur.

**Fordisme**

Aller à : [Navigation](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fordisme#mw-head), [rechercher](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fordisme#p-search)

|  |  |
| --- | --- |
| http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/6/64/Question_book-4.svg/45px-Question_book-4.svg.png | **Des informations de cet article ou section devraient être mieux reliées aux sources mentionnées dans la bibliographie ou en liens externes.**  Améliorez sa [vérifiabilité](http://fr.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:V%C3%A9rifiabilit%C3%A9) en les [associant par des références](http://fr.wikipedia.org/wiki/Mod%C3%A8le:Sources_%C3%A0_lier/Explication). |

Sur les autres projets Wikimedia :

* [fordisme](http://fr.wiktionary.org/wiki/fordisme), sur le Wiktionnaire

Le **Fordisme** est -au sens premier du terme- un modèle d'organisation et de développement d'entreprise, inventé en [1908](http://fr.wikipedia.org/wiki/1908) par [Henry Ford](http://fr.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford) ([1863](http://fr.wikipedia.org/wiki/1863) - [1947](http://fr.wikipedia.org/wiki/1947)),fondateur de l'[entreprise](http://fr.wikipedia.org/wiki/Ford) qui porte son nom, à l'occasion de la production d'un nouveau modèle: la [Ford T](http://fr.wikipedia.org/wiki/Ford_T). Ce modèle accorde une large place à la mise en œuvre des nouveaux principes d'organisation du travail, [organisation scientifique du travail](http://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_scientifique_du_travail) ou OST instaurés par le [taylorisme](http://fr.wikipedia.org/wiki/Taylorisme) en y ajoutant d'autres principes comme notamment le travail des ouvriers sur convoyeur (que [Henry Ford](http://fr.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford) dit avoir découvert lors de la visite d'un semblable dispositif déjà à l'œuvre aux abattoirs de Chicago).

[](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:H.Ford_et_sa_Ford_T.jpg)

[http://bits.wikimedia.org/static-1.21wmf10/skins/common/images/magnify-clip.png](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fichier:H.Ford_et_sa_Ford_T.jpg)

Henry Ford et son model T. Ce véhicule, l'un des premiers est massivement produit grâce au principe du fordisme.

Le **Fordisme** désigne également le “compromis économique et social vertueux” permis par les résultats de cette mise en œuvre : les forts gains de [productivité](http://fr.wikipedia.org/wiki/Productivit%C3%A9) peuvent en partie être attribués aux travailleurs concernés, contribuant à la [très forte croissance économique](http://fr.wikipedia.org/wiki/Histoire_des_bourses_de_valeurs#La_tr.C3.A8s_forte_croissance_des_.22ann.C3.A9es_folles.22) qui en retour soutien la [productivité](http://fr.wikipedia.org/wiki/Productivit%C3%A9). Leurs salaires peuvent être indexés sur cette progression et générer une augmentation bienvenue du pouvoir d'achat. Comme le perçoit bien Henry Ford (qui voulait que ses ouvriers fussent bien payés pour leur permettre d'acheter les voitures qu'ils avaient eux-mêmes produites) , relayé plus tard par les Keynésiens , [1](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fordisme#cite_note-1) : « *le fordisme est le terme par lequel on désigne l'ensemble des procédures (explicites ou implicites) par lesquelles les salaires se sont progressivement indexés sur les gains de productivité* [*2*](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fordisme#cite_note-2)*. Augmenter régulièrement les salaires au rythme des gains de productivité permet d'assurer que les débouchés offerts aux entreprises croîtront également au même rythme et permettront donc d'éviter la surproduction* ».

|  |
| --- |
| **Sommaire**   * [1 Principes](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fordisme#Principes) * [2 Conséquences](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fordisme#Cons.C3.A9quences) * [3 Historique](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fordisme#Historique) * [4 Critique du Fordisme](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fordisme#Critique_du_Fordisme) * [5 Notes et références](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fordisme#Notes_et_r.C3.A9f.C3.A9rences) * [6 Annexes](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fordisme#Annexes)   + [6.1 Bibliographie](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fordisme#Bibliographie)   + [6.2 Articles connexes](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fordisme#Articles_connexes) |

**Principes**

Le but de ce développement de l'entreprise est d'accroître la [productivité](http://fr.wikipedia.org/wiki/Productivit%C3%A9) et la [production](http://fr.wikipedia.org/wiki/Production) de l'entreprise grâce à plusieurs principes :

* la [division du travail](http://fr.wikipedia.org/wiki/Division_du_travail) en une division verticale (séparation entre conception et réalisation) et en une division horizontale (parcellisation des tâches), et l'apparition de la [ligne de montage](http://fr.wikipedia.org/wiki/Ligne_de_montage) (et donc du travail à la chaîne).
* la standardisation permettant de produire en grandes séries à l'aide de pièces interchangeables.
* l'augmentation du salaire des ouvriers (5 dollars / jour contre 2 à 3 auparavant), afin de stimuler la demande de biens et donc d'augmenter la consommation. Mais cette augmentation des salaires avait pour but principal de lutter contre le [taux de roulement](http://fr.wikipedia.org/wiki/Turn_over) (démission des ouvriers) devenu de plus en plus élevé avec l'apparition du travail à la chaîne, qui rendait les conditions de vie des ouvriers encore plus difficiles qu'auparavant.

De plus, si les ouvriers étaient mieux payés, ils étaient « exempts de préoccupation étrangère au travail, et donc plus industrieux, par conséquent, plus productifs »[3](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fordisme#cite_note-Ma_vie_et_mon_.C5.93uvre-3).

**Conséquences**

Les conséquences sont une hausse de la production et de la [productivité](http://fr.wikipedia.org/wiki/Productivit%C3%A9), mais aussi de la [consommation](http://fr.wikipedia.org/wiki/Consommation), une baisse du [coût de production](http://fr.wikipedia.org/wiki/Co%C3%BBt_de_production) (par une économie de main-d'œuvre et de surface), une dé-qualification du travail ouvrier, un meilleur contrôle par la direction du travail ouvrier, la réalisation d'un travail ouvrier de plus en plus répétitif et monotone, et une standardisation de la production dans le but de favoriser une [consommation de masse](http://fr.wikipedia.org/wiki/Consommation_de_masse). Cette époque a été caractérisée par l'[école de la régulation](http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cole_de_la_r%C3%A9gulation) [4](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fordisme#cite_note-4). .

Ainsi, le modèle du fordisme comporte aussi certaines limites qui sont mises particulièrement en lumière lorsque se développe la crise économique et sociale de l'organisation scientifique du travail (en particulier en raison de la [concurrence](http://fr.wikipedia.org/wiki/Concurrence) des entreprises asiatiques, fonctionnant selon le modèle du [toyotisme](http://fr.wikipedia.org/wiki/Toyotisme)). Aujourd'hui, les modèles primitifs du [taylorisme](http://fr.wikipedia.org/wiki/Taylorisme) et le fordisme ont dû changer pour s'adapter : Ils ne sont plus ce qu'ils étaient, en raison de la concurrence et notamment de leur incapacité à faire face à une production plus diversifiée. D'où l'émergence des modèles dits «[néo-fordistes](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=N%C3%A9ofordisme&action=edit&redlink=1)» et «[Post-tayloristes](http://fr.wikipedia.org/wiki/Taylorisme#Post-taylorisme)».

**Historique**

Dans son autobiographie, *My Life is Work and work is life*, parue aux États-Unis en [1922](http://fr.wikipedia.org/wiki/1922), [Henry Ford](http://fr.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford) révèle que son idée de la chaîne de production nait après une visite, adolescent, d'un abattoir de [Chicago](http://fr.wikipedia.org/wiki/Chicago). Les origines des chaînes de production seraient à situer non pas dans l'industrie automobile, mais dans celle de la viande, au sein des grands abattoirs [Union Stock Yards](http://fr.wikipedia.org/wiki/Union_Stock_Yards).

Le rôle de la [Première Guerre mondiale](http://fr.wikipedia.org/wiki/Premi%C3%A8re_Guerre_mondiale) semble à première vue central dans la genèse du modèle fordiste. Elle ouvre le [XXe siècle](http://fr.wikipedia.org/wiki/XXe_si%C3%A8cle) (fragilisation des impérialismes européens, montée en force de la superpuissance américaine et [Révolution russe](http://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9volution_russe)) et introduit un changement économique (alternative planificatrice communiste), politique (brutalisations des sociétés européennes) et technologique (production, consommation et éducation de masse). La mobilisation totale des sociétés dans la guerre marque durablement le siècle.

La [Seconde Guerre mondiale](http://fr.wikipedia.org/wiki/Seconde_Guerre_mondiale) constitue pourtant un moment essentiel de l’évolution vers le paradigme fordiste. Les techniques fordistes mises au point et appliquées aux [États-Unis](http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89tats-Unis) comme solution à la crise économique de 1929 (conjonction d’un système de production de masse à une intervention étatique à travers l'investissement et la planification) ne sont effectivement transcrites que dans l’après-guerre en Europe, à travers notamment le [plan Marshall](http://fr.wikipedia.org/wiki/Plan_Marshall). Le régime d’accumulation fordiste ne se déploie véritablement que dans l’après-guerre dans un contexte d’explosion de la consommation et de boom démographique, il est caractérisé par une norme de production (standardisation des segments de produits et des tâches de production) et une norme de consommation (l'augmentation de la productivité et des salaires nominaux permet une croissance du [pouvoir d'achat](http://fr.wikipedia.org/wiki/Pouvoir_d%27achat)) , qui permettent l’intégration sociale.

**Critique du Fordisme**

* Paradoxalement, c'est l'auteur communiste italien [Antonio Gramsci](http://fr.wikipedia.org/wiki/Antonio_Gramsci) qui a conduit à la popularisation du terme fordisme en critiquant vigoureusement cette organisation du travail. En effet, sous sa plume, cette expression désigne les méfaits de la division du travail et du machinisme, de l'accroissement de l'exploitation du travail. Désormais ce ne sont plus les machines qui sont au service de l'Homme, mais l'Homme qui sert les machines.
* Dans la filiation du courant de la [Régulation](http://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie_de_la_r%C3%A9gulation),certains comme [Benjamin Coriat](http://fr.wikipedia.org/wiki/Benjamin_Coriat) -dans un essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse [5](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fordisme#cite_note-5)- mettent en doute les “généreux” arguments mis en avant par [Henry Ford](http://fr.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford) concernant la rémunération des ouvriers et vont même jusqu'à évoquer la « *Fable de Ford* » : En réalité, Ford n'aurait pas augmenté ses salariés -le fameux «*Five dollars a day*»- par humanisme mais pour combattre et réduire un [renouvellement](http://fr.wikipedia.org/wiki/Rotation_de_l%27emploi) de la main-d’œuvre trop important (les salariés étant épuisés par les contraintes inhérentes au travail posté). Pour lutter contre la fuite des ouvriers, qui fragilise les nouvelles formes d'organisation en ce qu'elles sont moins flexibles, Ford est contraint et forcé d'accroître les salaires. Cependant -comme il le reconnaît lui-même dans ses mémoires- cette décision se révèle pertinente et très lucrative : Les salariés reçoivent effectivement des salaires plus élevés mais, en contrepartie d'une discipline et d'un attachement au poste, qui renforcent les gains de productivité dégagés par les ouvriers et ce, bien au-delà des augmentations de salaires octroyées ». Pour plus de détails voir « L'atelier et le chronomètre » [6](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fordisme#cite_note-6).
* [Guy Debord](http://fr.wikipedia.org/wiki/Guy_Debord) écrit en [1967](http://fr.wikipedia.org/wiki/1967) dans [*La Société du spectacle*](http://fr.wikipedia.org/wiki/La_Soci%C3%A9t%C3%A9_du_spectacle_%28livre%29), les conséquences du modèle fordiste ne sont pas seulement à analyser sur le seul plan de la production. C'est la Société toute entière qui s'en trouve modifiée : « Avec la révolution industrielle, la division manufacturière du travail et la production massive pour le marché mondial, la marchandise apparaît effectivement comme une puissance qui vient réellement occuper la vie sociale. »[7](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fordisme#cite_note-7)
* [Daniel Cohen](http://fr.wikipedia.org/wiki/Daniel_Cohen) met en évidence un autre point de fragilité de la construction fordiste en ce qu'une condition essentielle de son fonctionnement dépend de facteurs qui lui sont extérieurs [8](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fordisme#cite_note-8) :

« *Si les travailleurs absorbent les gains de productivité générés dans l'usine, l'incitation à embaucher de nouveaux travailleurs s'y réduit considérablement. Si l'entreprise anticipe que les travailleurs préempteront toujours les gains qu'ils produisent, elle voudra toujours maintenir le plus bas possible le nombre de travailleurs embauchés. La condition de fonctionnement du fordisme lui est donc* extérieure*: elle dépend de la possibilité de créer des emplois dans les domaines qui lui échappent. Dans les années cinquante et soixante, on a vu que ce sont les services qui ont pu jouer ce rôle.*»

Mais, « *Aussitôt que le processus ( de création d'emplois ) s'estompe (Aux Etats-Unis, la part des services dans l'économie s'est apparemment stabilisée aux alentours de 70 % (dans les années 1980), la phase haussière des salaires doit également s'interrompre, voire transitoirement s'inverser. (...) Dans ce nouveau monde, l'indexation des salaires sur les gains de productivité - si elle continue pourtant- apparaît sous un nouveau jour. (...) [ Elle n'est plus] une manière d'assurer des débouchés mais [devient] un des effets de la négociation salariale menée par les “* [insiders](http://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie_des_insiders-outsiders)*”. Elle devient alors* contradictoire *avec le plein-emploi.*»

L'auteur cite l'expression de [Paul Krugman](http://fr.wikipedia.org/wiki/Paul_Krugman), “l'Age des illusions perdues” (The Age of diminished expectations) :« *Le chômage n'y a pas cru, mais le sentiment de précarité induit par les salaires stagnants n'y a pas été moindre. Dans les pays de l'Europe communautaire - où l'indexation des salaires s'est continuée jusqu'au milieu des années 1980, la même précarité s'est répercutée en chômage plutôt que sur les salaires.*»

**Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

Aller à : [Navigation](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_pr%C3%A9visionnelle_des_emplois_et_des_comp%C3%A9tences#mw-head), [rechercher](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_pr%C3%A9visionnelle_des_emplois_et_des_comp%C3%A9tences#p-search)

|  |  |
| --- | --- |
| http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/f/f3/Emblem-money.svg/35px-Emblem-money.svg.pnghttp://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/2/20/Droit_fr.png/39px-Droit_fr.png | **Cet article est une** [**ébauche**](http://fr.wikipedia.org/wiki/Aide:%C3%89bauche) **concernant l’**[**économie**](http://fr.wikipedia.org/wiki/Portail:%C3%89conomie) **et le** [**droit en France**](http://fr.wikipedia.org/wiki/Portail:Droit_fran%C3%A7ais)**.**  Vous pouvez partager vos connaissances en l’améliorant ([**comment ?**](http://fr.wikipedia.org/wiki/Aide:Comment_modifier_une_page)) selon les recommandations des [projets correspondants](http://fr.wikipedia.org/wiki/Projet:Accueil). Consultez la liste des **tâches à accomplir** en [page de discussion](http://fr.wikipedia.org/wiki/Discussion:Gestion_pr%C3%A9visionnelle_des_emplois_et_des_comp%C3%A9tences#todo-list). |

La **Gestion prévisionnelle de l’emploi et des compétences (GPEC)** est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, fonction des contraintes de l’environnement et des choix stratégiques de l’entreprise. C'est aussi une obligation[1](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_pr%C3%A9visionnelle_des_emplois_et_des_comp%C3%A9tences#cite_note-1) de négociation triennale qui doit permettre d'éviter les [restructurations](http://fr.wikipedia.org/wiki/Restructuration) brutales.

La GPEC (en anglais, *« strategic workforce planning »*) est composée par l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenirs possibles de l'entreprise en vue d'éclairer, d'analyser et d'anticiper les décisions concernant les [ressources humaines](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines).

En se référant au Rapport d'Henri Rouilleault[2](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_pr%C3%A9visionnelle_des_emplois_et_des_comp%C3%A9tences#cite_note-2)publié le 1er août 2007 (<http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapportfinal.pdf>) on peut à la suite de Thierry et Sauret, "définir la GPEC comme :

* une gestion anticipative et préventive des ressources humaines,
* visant à détecter et à résoudre en amont des questions relatives à l’évolution des métiers, des emplois et des compétences,
* (en) fonction des contraintes de l’environnement de l’entreprise, ou du groupe, et de ses choix stratégiques,
* adaptée aux spécificités de l’entreprise, ou du groupe, aux enjeux de ses acteurs, et proportionnée à ses ressources,
* outil de gestion impliquant les responsables opérationnels et l’encadrement de proximité, et outil de dialogue social avec les représentants du personnel,
* dispositif comportant un volet collectif sur la prospective des métiers, des emplois et des compétences, et la définition des règles et moyens facilitant l’ajustement des besoins et ressources, et un volet individuel pour aider chaque salarié à être acteur de son parcours professionnel,
* mettant en cohérence de différents processus de gestion des ressources humaines (échanges avec les syndicats et les IRP, formation, mobilité, recrutement...), avec des rendez-vous annuels ou à la demande, et des moyens dédiés pour l’ensemble des salariés ou pour certaines catégories d’activités et d’emplois (en développement, fragilisés, avec un enjeu de transmission des compétences...),
* démarche permanente d’anticipation des besoins et de prévention des risques, distincte des plans de sauvegarde de l’emploi, qui sont ponctuellement mis en place de façon curative par les directions face à des menaces avérées ou proches, et dont elle ne constitue ni l’antichambre ni l’antidote."

|  |
| --- |
| **Sommaire**   * [1 Enjeux de la GPEC](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_pr%C3%A9visionnelle_des_emplois_et_des_comp%C3%A9tences#Enjeux_de_la_GPEC) * [2 Démarche type de la GPEC](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_pr%C3%A9visionnelle_des_emplois_et_des_comp%C3%A9tences#D.C3.A9marche_type_de_la_GPEC)   + [2.1 Étapes de la GPEC](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_pr%C3%A9visionnelle_des_emplois_et_des_comp%C3%A9tences#.C3.89tapes_de_la_GPEC)   + [2.2 Mise en œuvre](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_pr%C3%A9visionnelle_des_emplois_et_des_comp%C3%A9tences#Mise_en_.C5.93uvre)   + [2.3 Aides de l’État pour la mise en œuvre d'une GPEC](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_pr%C3%A9visionnelle_des_emplois_et_des_comp%C3%A9tences#Aides_de_l.E2.80.99.C3.89tat_pour_la_mise_en_.C5.93uvre_d.27une_GPEC)   + [2.4 GPEC et procédure de licenciement collectif](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_pr%C3%A9visionnelle_des_emplois_et_des_comp%C3%A9tences#GPEC_et_proc.C3.A9dure_de_licenciement_collectif) * [3 Notes et références](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_pr%C3%A9visionnelle_des_emplois_et_des_comp%C3%A9tences#Notes_et_r.C3.A9f.C3.A9rences) * [4 Voir aussi](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_pr%C3%A9visionnelle_des_emplois_et_des_comp%C3%A9tences#Voir_aussi)   + [4.1 Articles connexes](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_pr%C3%A9visionnelle_des_emplois_et_des_comp%C3%A9tences#Articles_connexes)   + [4.2 Liens externes](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_pr%C3%A9visionnelle_des_emplois_et_des_comp%C3%A9tences#Liens_externes)   + [4.3 Bibliographie](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_pr%C3%A9visionnelle_des_emplois_et_des_comp%C3%A9tences#Bibliographie) |

**Enjeux de la GPEC**

La GPEC permet :

* Une meilleure anticipation de l’adaptation des compétences aux emplois.
* Un meilleur calibrage des postes et des niveaux de rémunération adaptés.
* Une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques.
* Une meilleure synthèse entre facteurs de compétitivité, organisation qualifiante et développement des compétences des salariés.
* Une meilleure gestion des carrières.
* Une réduction des risques liés aux déséquilibres.
* Des meilleures sélections et programmations des actions d’ajustement nécessaire.

La loi (en France: n° 2005-32) est en accord avec les mesures concernant la « formation tout au long de la vie » promulguées en 2004 et avec celles, inscrites au [code du travail](http://fr.wikipedia.org/wiki/Code_du_travail_%28France%29), concernant le [plan de sauvegarde de l'emploi](http://fr.wikipedia.org/wiki/Plan_de_sauvegarde_de_l%27emploi) (PSE), puisque ces dispositifs ont pour finalité première d’éviter les [licenciements](http://fr.wikipedia.org/wiki/Licenciement) économiques ou d’en limiter le nombre. L’entreprise se trouve aujourd’hui confrontée à des changements multiples qu’elle doit anticiper si elle veut poursuivre son développement dans son environnement économique et social en continuelle mutation.

Si l'obligation de faire de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est ancienne (article L.2323-56 du code du travail ou encore article L.1233-4), la loi de cohésion sociale a cherché à faire de la GPEC un objet de [dialogue social](http://fr.wikipedia.org/wiki/Dialogue_social) en créant cette obligation triennale de négociation.

Selon la [délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle](http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9l%C3%A9gation_g%C3%A9n%C3%A9rale_%C3%A0_l%27emploi_et_%C3%A0_la_formation_professionnelle) (DGEFP), depuis 2005, plus de 210 accords de GPEC ont été conclus[[réf. nécessaire]](http://fr.wikipedia.org/wiki/Aide:R%C3%A9f%C3%A9rence_n%C3%A9cessaire" \o "Aide:Référence nécessaire). Ils concernent aujourd'hui[[réf. nécessaire]](http://fr.wikipedia.org/wiki/Aide:R%C3%A9f%C3%A9rence_n%C3%A9cessaire" \o "Aide:Référence nécessaire) près de 700 000 salariés.

Un plan de GPEC permet à l’entreprise d’anticiper sur les conséquences des évolutions problématiques liées à ses environnements interne et externe et à ses choix stratégiques. Il a pour but de déterminer les actions à mettre en œuvre, dans les 3 à 5 ans à venir, permettant de faire face aux évolutions d’effectifs, tout en répondant aux besoins de l’entreprise.

**Démarche type de la GPEC**

1. Formaliser la démarche stratégique
   * Faire un diagnostic sur l'organisation et les compétences - clés
   * Définir les orientations
2. Construire la démarche de GPEC
   * Fixer les objectifs à atteindre
   * Identifier les métiers de l'entreprise (faire les référentiels des métiers ou des emplois)
   * Décider des règles d'évolution professionnelle et de reconnaissance
   * Négocier avec les partenaires sociaux
3. Déployer la démarche de GPEC
   * Préparer l'encadrement
   * Diffuser l'information et faire réagir
   * Évaluer et reconnaître les compétences des salariés
   * Traiter les écarts (développement, formation, mobilité)
4. Mesurer les résultats et ajuster

L’obligation d'instauration d'une GPEC pèse en France sur les [sociétés](http://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise) ou groupes de sociétés employant au moins 300 salariés et sur les entreprises de dimension communautaire employant au moins 150 salariés en France.

**Étapes de la GPEC**

* Diagnostic de l’existant, des pré-requis ou fondamentaux.
* Identification des scénarios d’évolution des métiers et des compétences à partir des facteurs d’impact.
* État des lieux quantitatif et qualitatif de la structure actuelle des métiers (activités et charge) et des compétences (nature, nombre et niveaux) en identifiant les points faibles, les points forts et les facteurs de risque.
* Identification de la structure cible des métiers (activité et charge) et des compétences (nature, nombre et niveau)
* Élaboration d’un plan de professionnalisation avec des plans pour chaque service, métier par métier à partir de l’analyse des écarts.
* Scénarios de reconversion: cibles de professionnalisation et passerelles de compétences.
* Perspective et possibilité d'évolution

**Mise en œuvre**

Il est nécessaire de suivre cette démarche de mise en œuvre :

* Identification précise du ou des problèmes à résoudre : on ne peut démarrer une GPEC qu’après avoir identifié le ou les problèmes à résoudre (problème de fidélisation des salariés, problèmes de qualification, problème de recrutement, départs à gérer…).
* Définition des objectifs clairs : L’entreprise doit exprimer explicitement ses attentes vis-à-vis de la GPEC et doit fixer des objectifs de résultats clairs, si possible, quantifiables et mesurables (par exemple, diminuer de 5 % le turn over).
* Acceptation de la démarche par les salariés de l’entreprise : la GPEC doit être comprise et portée par les membres de l’entreprise. En d’autres termes, elle doit être expliquée aux salariés afin d’obtenir leur adhésion à la démarche, indispensable au déroulement de l’action. À cet effet, une démarche de communication doit être menée auprès des acteurs clés de l’action. Elle doit avoir lieu avant, pendant et en fin de processus.
* Suivi et évaluation : un suivi régulier doit être mis en place tout au long du processus. Le conseiller externe qui réalise la GPEC doit fréquemment faire part de l’avancée des travaux au référent de l’entreprise. Cela permet d’impliquer pleinement l’entreprise et d’effectuer, éventuellement, des réajustements si besoin.

La négociation porte obligatoirement sur :

* les modalités d’information et de consultation du comité d’entreprise sur la stratégie de l’entreprise et ses effets prévisibles sur l’emploi et sur les salaires,
* la mise en place d’un dispositif de GPEC ainsi que les mesures d’accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier de formation, de VAE, de bilan de compétences et d’accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés.

De plus, la négociation peut porter sur la procédure d’information et de consultation du comité d’entreprise en cas de licenciement collectif et sur le plan de sauvegarde de l’emploi qui l’accompagne (voir [accord de méthode](http://fr.wikipedia.org/wiki/Accord_de_m%C3%A9thode)). L'expression anglaise est *« manpower planning or workforce planning »*.

**Aides de l’État pour la mise en œuvre d'une GPEC**

Le gouvernement souhaitant inciter les acteurs économiques à anticiper les restructurations et favoriser la reconversion des emplois menacés, à cette fin, par le projet de Loi de Financement de la Sécurité Sociales crée un cadre fiscal et social plus favorable aux accords de la GPEC, par le biais d’une exonération des indemnités de départ volontaire versées aux salariés ayant retrouvé un emploi stable ou crée ou repris une entreprise dans la limite de 4 fois le plafond de la sécurité sociale. Ce dernier point est modifié par la loi de finance 2011, laquelle prévoit dans son article 199, l'abrogation de l'exonération sociale et fiscale applicable aux indemnités de départ volontaires versées dans le cadre d’un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

De plus, le décret no 2007-101 du 25 janvier 2007 relatif au dispositif d’aide au conseil aux entreprises pour l’élaboration de plans de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences précise les dispositifs des aides octroyées aux PME pour mettre en place des actions de GPEC pour les entreprises de moins de 300 salariés. Elles ont la possibilité d’obtenir une aide à l’élaboration du diagnostic d’entreprise. Ce dispositif vise à inciter et à aider les entreprises, particulièrement les PME, à développer et organiser les actions d’anticipation en matière de gestion des ressources humaines.

En outre, la circulaire du 29 mars 2004 précise les dispositifs des aides octroyées aux PME pour mettre en place des actions de GPEC dans les entreprises de plus de 300 salariés. Elles ont la possibilité d’obtenir une aide à l’élaboration du diagnostic d’entreprise, de plan de redressement et plan social, pour les entreprises rencontrant des difficultés économiques pouvant conduire à des licenciements.

Par conséquent, ces dispositifs s’inscrivent dans les objectifs du plan national d’action pour l’emploi de la France et répondent tout particulièrement à deux enjeux actuels majeurs qui guident la politique pour l’emploi en direction des entreprises : l’accompagnement et l’anticipation des mutations économiques et la meilleure gestion des âges.

La GPEC devient donc une obligation juridique permanente mais elle est avant tout un outil de développement indispensable à toutes les entreprises.

**GPEC et procédure de licenciement collectif**

Après l'instauration d'une obligation de négociation de GPEC, beaucoup de syndicats ont saisi des tribunaux en arguant que le défaut de GPEC rendait la procédure de licenciement collectif et le PSE caduques.

Les décisions des différents tribunaux divergèrent concernant le lien entre GPEC et PSE, avant que la cour de cassation ne tranche dans un arrêt de sa chambre sociale en date du 30 septembre 2009 en posant que la procédure de licenciement collectif n'est pas caduque quand bien même l'employeur n'aurait pas respecté son obligation de négociation d'une GPEC.

* CA Paris, 7 mars 2007 : Pour cette dernière, une négociation sur la GPEC doit intervenir avant la mise en œuvre d’une réorganisation et d’une procédure de licenciement collectif. On peut donc en déduire que l’employeur ne saurait établir un plan de sauvegarde de l’emploi sans avoir préalablement engagé cette négociation et sans avoir respecté son obligation annuelle de consulter le comité d’entreprise sur la politique de l’emploi. Le manquement à ses obligations constitue un trouble manifestement illicite justifiant que soit demandée devant le juge de référé la suspension de la procédure d’information consultation du comité d’entreprise.
* CA Versailles, 15 novembre 2006 : Contrairement à la jurisprudence ci-dessus, cette dernière a porté un jugement tout autre sur l’articulation des deux notions. En effet, cette dernière répond par la négative concernant la question de savoir si la négociation sur la GPEC est un préalable obligatoire ou non à l’engagement de la procédure de licenciement collectif. Dès lors, cette dernière refuse la possibilité aux organisations syndicales d’obtenir la suspension de la procédure de licenciement au motif que le chef d’entreprise n’a pas ouvert la négociation sur la GPEC.
* Soc., 30 septembre 2009: « Mais attendu, d'abord, que la cour d'appel a exactement décidé que la régularité de la consultation du comité d'entreprise sur un projet de licenciement économique n'est pas subordonnée au respect préalable par l'employeur de l'obligation de consulter le comité d'entreprise sur l'évolution annuelle des emplois et des qualifications prévue par l'article L. 2323-56 du code du travail ni de celle d'engager tous les trois ans une négociation portant sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences imposée par l'article 2242-15 du même code. »

# Heures supplémentaires

Aller à : [Navigation](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#mw-head), [rechercher](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#p-search)

[Page d'aide sur l'homonymie](http://fr.wikipedia.org/wiki/Aide:Homonymie)Pour les articles homonymes, voir [Heures](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures).

Les **heures supplémentaires** sont des heures de travail effectif réalisées par un [salarié](http://fr.wikipedia.org/wiki/Salari%C3%A9) à temps complet au-delà de la [durée légale du travail](http://fr.wikipedia.org/wiki/Dur%C3%A9e_l%C3%A9gale_du_travail). Ce système permet de faire face à des surcharges de travail temporaires ou permanentes.

|  |
| --- |
| Sommaire  * [1 Cadre international](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#Cadre_international) * [2 En France](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#En_France)   + [2.1 Principes](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#Principes)   + [2.2 Décompte](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#D.C3.A9compte)     - [2.2.1 Répartition de l'horaire sur tout ou partie de l'année](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#R.C3.A9partition_de_l.27horaire_sur_tout_ou_partie_de_l.27ann.C3.A9e)       * [2.2.1.1 *Réforme*](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#R.C3.A9forme)   + [2.3 Repos compensateur](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#Repos_compensateur)     - [2.3.1 *Repos compensateur équivalent*](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#Repos_compensateur_.C3.A9quivalent)   + [2.4 *Contrepartie obligatoire en repos*](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#Contrepartie_obligatoire_en_repos)   + [2.5 Contingent d'heures supplémentaires](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#Contingent_d.27heures_suppl.C3.A9mentaires)     - [2.5.1 « Heures choisies »](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#.C2.AB_Heures_choisies_.C2.BB)   + [2.6 Information, contrôle et sanction](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#Information.2C_contr.C3.B4le_et_sanction)   + [2.7 Défiscalisation](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#D.C3.A9fiscalisation) * [3 États-Unis](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#.C3.89tats-Unis) * [4 Royaume-Uni](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#Royaume-Uni) * [5 Grèce](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#Gr.C3.A8ce) * [6 Belgique](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#Belgique) * [7 Luxembourg](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#Luxembourg) * [8 États africains membres de l'OHADA](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#.C3.89tats_africains_membres_de_l.27OHADA) * [9 Suisse](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#Suisse) * [10 Sources](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#Sources) * [11 Notes et références](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#Notes_et_r.C3.A9f.C3.A9rences) * [12 Voir aussi](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#Voir_aussi)   + [12.1 Liens externes](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#Liens_externes) |

## Cadre international

La norme internationale de référence dispose que les règlements nationaux doivent déterminer le nombre maximum d'heures supplémentaires qui peuvent être autorisées. Le taux du salaire pour ces heures supplémentaires sera majoré d'au moins 25 pour cent par rapport au salaire normal[1](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-1).

Le cadre européen ne comporte pas de disposition chiffrée en dehors d'un maximum hebdomadaire moyen, heures supplémentaires comprises, de 48 heures (la période de référence ne pouvant dépasser quatre mois). Pour le reste, la [directive](http://fr.wikipedia.org/wiki/Directive_de_l%27Union_europ%C3%A9enne) laisse aux États membres la possibilité de fixer le cadre juridique par voies légales, règlementaires ou conventionnelles[2](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-directive_europ.C3.A9enne-2).

## En France

En France, les heures effectuées en plus par les salariés [à temps partiel](http://fr.wikipedia.org/wiki/Travail_%C3%A0_temps_partiel) sont des heures complémentaires, voir : [Contrat de travail à temps partiel en France](http://fr.wikipedia.org/wiki/Contrat_de_travail_%C3%A0_temps_partiel_en_France).

### Principes

En France, les heures supplémentaires s’effectuent « *à la demande de l'employeur ou avec son accord même implicite* »[3](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-minist.C3.A8re-3).

La réalisation d'heures supplémentaires ouvre droit à une contrepartie : elles donnent lieu soit à une majoration de salaire soit à l'octroi, sous condition, d'un repos compensateur équivalent. De plus, un nombre important d'heures supplémentaires peut générer pour le salarié le bénéfice d'un [droit à repos](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#Contrepartie_obligatoire_en_repos) qui s'ajoute à la majoration.

Le taux de majoration des huit premières heures supplémentaires est, en principe, de 25 %. Cependant, un [accord collectif](http://fr.wikipedia.org/wiki/Accords_collectifs) (de branche étendu ou d'entreprise) peut prévoir un taux différent, sans être inférieur à 10 %. Les heures suivantes donnent lieu à une majoration de 50 %. En l'absence d'accord les quatre premières heures supplémentaires étaient, jusqu'au 1er octobre 2007[4](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-loi_TEPA-4), majorées de 10 % dans les entreprises de moins de 20 salariés[5](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-loi_fillon_II-5).

Par exemple, dans le secteur de la restauration traditionnelle, les heures effectuées entre la 36e et la 39e heure sont majorées de 10 %, celles entre la 40e et la 43e heure de 20 %[6](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-6).

La mise en place d'heures supplémentaires incombe uniquement à l'employeur, le salarié ne peut en aucun cas l'exiger. De plus, le refus par le salarié de les exécuter constitue une faute passible de sanction disciplinaire pouvant aller jusqu'au licenciement[7](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-7).

### Décompte

En France, la durée légale de travail est fixée à [35 heures](http://fr.wikipedia.org/wiki/35_heures) par semaine[8](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-8). En principe, le [temps de travail](http://fr.wikipedia.org/wiki/Temps_de_travail) étant décompté par semaine civile, les heures effectuées chaque semaine au-delà de cette durée légale sont des heures supplémentaires.

Mais, dans certaines professions, il existe des dérogations au mois ou sur une durée supérieure.

#### Répartition de l'horaire sur tout ou partie de l'année

Il existait en [droit français](http://fr.wikipedia.org/wiki/Code_du_travail_%28France%29) plusieurs dérogations au principe du décompte des heures supplémentaires par semaine civile : octroi de jours de repos dit "RTT", cycle, modulation, annualisation. Dans la grande majorité des cas, ces modalités dérogatoires du décompte des heures supplémentaires ne peuvent être introduites que par des [accords](http://fr.wikipedia.org/wiki/Accords_collectifs) d'aménagement et de réduction du temps de travail.

* **L'attribution de jours de réduction du temps de travail**: Lors de l'instauration des [35 heures](http://fr.wikipedia.org/wiki/35_heures), cette obligation pouvait être respectée par l'attribution de jours de repos compensant arithmétiquement le maintien de la durée hebdomadaire de travail à 39 heures ou à un seuil inférieur. Il convient de ne pas confondre jours RTT et repos compensateur de remplacement.

1. ***Jours RTT sur 4 semaines***: C'est le seul système dérogatoire qui peut être mis en place sans [accord collectif](http://fr.wikipedia.org/wiki/Accords_collectifs). Plusieurs journées ou demi-journées de repos équivalant au nombre d'heures effectuées au-delà de [35 heures](http://fr.wikipedia.org/wiki/35_heures) sont octroyées selon un calendrier préétabli. Les heures effectuées au-delà de 39 heures par semaine ainsi que, à l'exclusion de ces dernières, celles effectuées au-delà de [35 heures](http://fr.wikipedia.org/wiki/35_heures) en moyenne sur les 4 semaines sont des heures supplémentaires. La modification des dates fixées pour la prise des jours RTT est soumise à délai prévenance de 7 jours minimum.
2. ***Jours RTT sur l'année***: Dans ce cas, constituent des heures supplémentaires, celles effectuées au-delà de 39 heures ainsi que, à l'exclusion de ces dernières, les heures effectuées au-delà de 1 607 heures (ou d'un plafond conventionnel inférieur). L'[accord](http://fr.wikipedia.org/wiki/Accords_collectifs) doit préciser comment sont pris ces jours, qui sont fixés pour partie au choix du salarié et pour partie au choix de l'employeur. Deux logiques peuvent exister: le salarié dispose d'un nombre forfaitaire de jours RTT (exemple: 22 sur l'année) ou ce nombre dépend du temps de travail effectivement réalisé hebdomadairement au-delà de [35 heures](http://fr.wikipedia.org/wiki/35_heures).

* **Le calcul par cycle**: les cycles de travail sont une répartition du temps du travail à l'intérieur d'un cycle qui se répète à l'identique d'un cycle à l'autre (exemple: un cycle de 4 semaines 33h/42h/25h/40h). Dans ce cas, seules sont considérées comme heures supplémentaires celles qui dépassent la durée moyenne de trente-cinq heures calculée sur la durée du cycle de travail. Ce système est fréquemment utilisé dans le secteur médical et médico-social.
* **Modulation annualisation** : sur l'année ou une période plus courte, la durée du travail hebdomadaire fluctue selon un calendrier préétabli entre un plafond haut et un plafond bas. Les heures supplémentaires sont alors les heures effectuées au-delà de 1607 heures par an ainsi que celles effectuées au-delà du plafond hebdomadaire. Ce type d'organisation du temps de travail est destinée particulièrement aux structures connaissant de fortes variations d'activité avec des périodes «hautes» alternant avec des périodes creuses.

Ces systèmes dérogatoires de décompte des heures supplémentaires et modalités d'organisation du temps de travail ont introduit plus de [flexibilité](http://fr.wikipedia.org/wiki/35_heures#Flexibilit.C3.A9_des_horaires). En pratique, ils ont pour effet de générer moins d'heures supplémentaires.

##### *Réforme*

Depuis août 2008[9](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-Loi_RDSRTT-9), l'ensemble de ces dispositifs a été fusionné sous un seul régime[10](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-10).

La loi introduit aussi la possibilité d'une organisation de la répartition de la durée du travail sur plus d'une semaine par [décret](http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9cret_en_France) en l'absence d'accord collectif.

Les organisations issues des négociations menées au moment de l'application des [35 heures](http://fr.wikipedia.org/wiki/35_heures) restent néanmoins applicables, la loi portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail prévoyant que les [accords](http://fr.wikipedia.org/wiki/Accords_collectifs) conclus en application des dispositions législatives antérieures à sa publication restent en vigueur.

### Repos compensateur

Introduit dans le [code du travail](http://fr.wikipedia.org/wiki/Code_du_travail_%28France%29) en 1976[11](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-11), ce droit à repos était initialement égal à 20 % du temps de travail accompli en heures supplémentaires au-delà de quarante-quatre heures[12](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-12) dans les entreprise de plus de dix salariés.

Il en existait, jusqu'à une date récente, deux types différents : Le **repos compensateur obligatoire** et **repos compensateur de remplacement**. Le premier a été supprimé par la loi du 20 août 2008[9](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-Loi_RDSRTT-9) et remplacé par une [contrepartie obligatoire en repos](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#Contrepartie_obligatoire_en_repos), le second se substitue au paiement majoré de l'heure supplémentaire et est maintenant dénommé **repos compensateur équivalent**.

#### Repos compensateur équivalent

Il est une alternative au paiement majoré des heures supplémentaires. Ce repos équivaut au nombre d'heures supplémentaires réalisées augmenté de la majoration : ainsi, 4 heures supplémentaires payées à 125 % peuvent se convertir en 5 heures de repos compensateur.

Lorsqu'un salarié a acquis un droit à repos compensateur de 7 heures, il peut demander à prendre ce repos par demi-journée ou journée entière. Il appartient à son employeur de l'informer de ses droits et de lui permettre de prendre ce repos dans un délai de 2 mois (pouvant être porté à 6 mois par [accord collectif](http://fr.wikipedia.org/wiki/Accords_collectifs)).

### *Contrepartie obligatoire en repos*

La loi du 20 août 2008, qui a modifiée les règles relatives à la fixation et à l'usage du [contingent d'heures supplémentaires](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#Contingent_d.27heures_suppl.C3.A9mentaires), a également modifié l'exercice du droit à un repos résultant de son dépassement.

Les caractéristiques et les conditions de prise de la contrepartie obligatoire en repos due pour toute heure supplémentaire accomplie au-delà du contingent annuel sont déterminées en premier lieu par une convention ou un [accord collectif](http://fr.wikipedia.org/wiki/Accords_collectifs_en_France) d'entreprise ou d'établissement. À défaut, elles le sont par une convention ou un accord de branche. L'[État](http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89tat) n'intervient par le biais d'un [décret](http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9cret_en_France) qu'à défaut d'accord collectif[13](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-13).

Le [Conseil constitutionnel](http://fr.wikipedia.org/wiki/Conseil_constitutionnel_%28France%29) ayant partiellement censuré[14](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-14) le texte voté par le [parlement](http://fr.wikipedia.org/wiki/Parlement_fran%C3%A7ais), la durée de cette contrepartie reste du ressort de la [loi](http://fr.wikipedia.org/wiki/Loi).

Elle est donc maintenue à 50 % pour les entreprises de vingt salariés au plus et à 100 % pour les entreprises de plus de vingt salariés, soit la durée antérieure du repos compensateur obligatoire[15](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-15).

Les dernières modifications législatives ont supprimé, dans les entreprises de plus de 20 salariés, le droit à un repos de 50 % lors de la réalisation, au sein du contingent, d'heures supplémentaires au-delà de 41 heures par semaine. Toutefois, un [accord collectif](http://fr.wikipedia.org/wiki/Accords_collectifs_en_France) peut, selon les termes de la loi, *"prévoir qu'une contrepartie en repos est accordée au titre des heures supplémentaires accomplies dans la limite du contingent"*.

### Contingent d'heures supplémentaires

Ce contingent fixe le nombre d'heures supplémentaires que peut faire réaliser un employeur à ses salariés au cours d'une année, après information de l'[inspection du travail](http://fr.wikipedia.org/wiki/Inspection_du_travail). Il est déterminé par un [accord](http://fr.wikipedia.org/wiki/Accords_collectifs) d'établissement ou d'entreprise, ou à défaut[9](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-Loi_RDSRTT-9) de branche (contingent conventionnel) et à défaut, par décret (improprement appelé contingent légal). Le décret applicable prévoit actuellement un contingent d'un volume de 220 heures[16](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-16). Il n'y a plus de contingent spécifique en cas de modulation.

Pour le calcul du contingent, sont prises en compte les heures effectuées au-delà de trente-cinq heures par semaine. Cependant, transitoirement jusqu'au 1er octobre 2007[4](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-loi_TEPA-4) et en l'absence d'[accord collectif](http://fr.wikipedia.org/wiki/Accords_collectifs) sur le taux de majoration des heures supplémentaires, pour les entreprises de vingt salariés au plus, le seuil de décompte était fixé à trente-six heures[5](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-loi_fillon_II-5). Les multiples contingents conventionnels sont d'un volume très variable. Ils peuvent être inférieurs mais également supérieurs au contingent règlementaire[17](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-17).

Les heures supplémentaires dont la contrepartie est octroyée sous la forme d'un repos compensateur de remplacement ne s'imputent pas sur ce contingent.

Depuis août 2008, le dépassement du contingent ne nécessite plus l'accord de l'[inspection du travail](http://fr.wikipedia.org/wiki/Inspection_du_travail). L'avis du [comité d'entreprise](http://fr.wikipedia.org/wiki/Comit%C3%A9_d%27entreprise) ou, à défaut, des [délégués du personnel](http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9l%C3%A9gu%C3%A9_du_personnel_en_France), s'il en existe, doit cependant être recueilli avant ce dépassement. Il entraîne la génération au bénéfice du salarié d'une [contrepartie obligatoire en repos](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#Contrepartie_obligatoire_en_repos).

Sont exclus du contingent des heures supplémentaires les cadres dirigeants, les cadres en forfait jours annuel et les salariés (cadres ou itinérants) en forfait heures annuel[3](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-minist.C3.A8re-3).

#### « Heures choisies »

La loi du 20 août 2008 a abrogé le dispositif sans remettre en cause les accords collectifs conclus avant son entrée en vigueur. Le principe depuis mai 2005[5](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-loi_fillon_II-5) était que, à condition qu'une convention ou un [accord](http://fr.wikipedia.org/wiki/Accords_collectifs) de branche, de groupe, d'entreprise ou d'établissements le prévoit, il était possible pour un salarié de travailler au-delà du contingent d'heures supplémentaires applicable dans l'établissement ou dans l'entreprise, sans toutefois dépasser les durées maximales du travail. Ces heures dites « choisies »[18](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-18) ne sont pas soumises à l'autorisation de l'[inspecteur du travail](http://fr.wikipedia.org/wiki/Inspection_du_travail) et n'ouvrent pas droit au repos compensateur obligatoire sauf accord contraire. La décision d'instaurer ces heures revient uniquement à l'employeur, mais nécessite l'accord du salarié[3](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-minist.C3.A8re-3).

### Information, contrôle et sanction

Le bulletin de paie doit mentionner le nombre d'heures supplémentaires effectuées au cours du mois ainsi que les taux de majoration correspondants.

Par ailleurs, l'employeur doit tenir, dès lors que les horaires sont individuels, des documents de décomptes du temps de travail comportant un relevé du nombre d'heures de travail effectuées chaque jour et un récapitulatif de la durée hebdomadaire effective. En cas d'horaire collectif, l'affichage de celui-ci constitue le moyen de contrôle, le travail ne devant pas avoir lieu en dehors des plages horaires affichées.

Les infractions aux dispositions relatives au paiement des heures supplémentaires, à l'octroi des repos compensateur et au contingent sont passibles de l'amende prévue pour les contraventions de la 4º classe.

La sous déclaration intentionnelle sur les bulletins de salaire du nombre réel des heures supplémentaires relève du délit de travail dissimulé.

### Défiscalisation

Des mesures de [défiscalisation des heures supplémentaires](http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9fiscalisation_des_heures_suppl%C3%A9mentaires_en_France) ont été prises par le [gouvernement de François Fillon](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gouvernement_Fran%C3%A7ois_Fillon_%282%29) en 2007. Selon l'[ACOSS](http://fr.wikipedia.org/wiki/ACOSS), la caisse nationale des [URSSAF](http://fr.wikipedia.org/wiki/URSSAF), 37 % des entreprises y ont eu recours en 2007-2008[19](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-19).

## États-Unis

Le texte de référence reste le [Fair Labor Standards Act](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fair_Labor_Standards_Act) de [1938](http://fr.wikipedia.org/wiki/1938).

Cette [loi fédérale](http://fr.wikipedia.org/wiki/Loi_f%C3%A9d%C3%A9rale) fixe actuellement à 40 heures hebdomadaires le seuil au-delà duquel se déclenchent les heures supplémentaires, celles-ci devant être payées à 150 % ("*not less than one and one-half times the regular rate*")[20](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires" \l "cite_note-20).

Les principales limites de ce texte est que certains secteurs économiques ne sont pas couverts (principalement l'agriculture) et qu'il ne vise pas les [cols blancs](http://fr.wikipedia.org/wiki/Col_blanc_%28classe_sociale%29).

## Royaume-Uni

C'est le contrat de travail qui détermine si le salarié est obligé de réaliser des heures supplémentaires et les modalités de leur [rémunération](http://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9mun%C3%A9ration). Il n'y a pas de taux minimal légal applicable aux heures supplémentaires, mais le taux moyen de la paie ne doit pas être inférieur au [minimum légal national](http://fr.wikipedia.org/wiki/Salaire_minimum#Dans_le_monde) (National Minimum Wage)[21](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires" \l "cite_note-service_public_UK-21).

## Grèce

La réglementation du travail en Grèce, notamment celle relatives aux heures supplémentaires, a été modifiée par la Loi du 15 juillet 2010[22](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-22) en exécution d'une décision du [Conseil de l'Union européenne](http://fr.wikipedia.org/wiki/Conseil_de_l%27Union_europ%C3%A9enne)[23](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-23).

La durée du travail hebdomadaire légale st fixée à 40 heures. Le taux de majoration des 4 premières au-delà de la 40e, appelées heures complémentaires, a été réduit de 25 à 20 %. Le taux de majoration des "heures supplémentaires" (120h par an et par salarié soumises à autorisation) est passé 50 % à 40 %, celui des heures régulièrement effectuées au-delà de 120 par an de 75 à 60 % et celui des heures indûment effectuées de 100 à 80 %[24](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-24).

## Belgique

La durée du travail dans les entreprises est organisée selon des "*régimes de travail*". Le régime de travail de droit commun, c'est-à-dire non dérogatoire, est basé sur une durée quotidienne de travail de 8 heures et hebdomadaire de 40 heures[25](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-25).

Il convient de noter qu'à compter du 1er janvier 2003, la durée du travail est limitée à 38 heures par semaine au maximum ou à 38h en moyenne[26](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-26).

Les *régimes de travail* n'interdisent pas les heures supplémentaires, mais celles-ci ne doivent satisfaire qu'à des besoins ponctuels.

Sont des heures supplémentaires, les prestations effectuées au-delà de 9 heures par jour ou de 40 heures par semaine (ou au-delà de limites inférieures fixées par [convention collective de travail](http://fr.wikipedia.org/wiki/Convention_collective#La_convention_collective_dans_le_monde)). Elles entrainent le paiement d'un sursalaire de 50 % pour celles effectuées en semaine et de 100 % au cours d'un dimanche ou d'un jour férié[27](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-27).

## Luxembourg

Tout travail effectué au-delà des limites de la "*durée normale de travail*" est considéré comme heures supplémentaires[28](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-Code_luxembourgeois-28). Cette durée de travail maximale normale ne peut excéder huit heures par jour et quarante heures par semaine[29](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-29).

L'heure supplémentaire travaillée ouvre droit à une majoration de salaire de :

* 25 % pour l'ouvrier ;
* 50 % pour l'employé ;
* 100 % pour l'adolescent[28](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-Code_luxembourgeois-28).

L'intégralité de la rémunération allouée pour les heures de travail supplémentaires est exemptée d'impôt.

Toute prestation d'heures supplémentaires est subordonnée à l'envoi préalable à l'[Inspection du travail et des mines](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Inspection_du_travail_et_des_mines&action=edit&redlink=1), par l'employeur, d'une requête motivée assortie de justifications sur les circonstances exceptionnelles et accompagnée de l'avis obligatoire de la [délégation du personnel](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=D%C3%A9l%C3%A9gation_du_personnel&action=edit&redlink=1)[30](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-30).

La réalisation de ces heures ne doit pas entrainer le dépassement de la "*durée de travail maximale*" fixée à dix heures par jour et quarante-huit heures par semaine[2](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-directive_europ.C3.A9enne-2).

## États africains membres de l'OHADA

À l'heure actuelle, il n'existe pas encore d'[acte uniforme](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Acte_uniforme&action=edit&redlink=1) directement applicables et obligatoires dans les États-parties, mais un [avant-projet d'acte](http://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_pour_l%27harmonisation_en_Afrique_du_droit_des_affaires#Actes_uniformes) existe.

*Les heures effectuées au-delà de la durée légale du travail* [fixée à 10h par jour et 40h par semaine] *ou de la durée considérée comme équivalente constituent des heures supplémentaires et donnent lieu à majoration de salaire, selon les taux et modalités fixés par les textes règlementaires et les conventions et accords collectifs de chaque État Partie*[31](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-31).

## Suisse

La ***Loi fédérale sur le Travail*** ne s'applique pas à l'ensemble des secteurs d'activité (l'agriculture et les transports publics sont, entre autres, exclus).

La durée maximale de la semaine de travail est en principe de 50 heures et de 45 heures pour les *"travailleurs occupés dans les entreprises industrielles ainsi que pour le personnel de bureau, le personnel technique et les autres employés, y compris le personnel de vente des grandes entreprises de commerce de détail"*[32](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-32).

Compte tenu des dispositions des [Conventions Collectives de Travail](http://fr.wikipedia.org/wiki/Convention_collective#La_convention_collective_dans_le_monde), la durée hebdomadaire moyenne de travail est de 41 heures.

Les heures de travail supplémentaire (ou prestation supplémentaire) font normalement l'objet d'une majoration d'au moins 25 %. Mais pour certaines catégories de salariés, cette majoration n'est acquise qu'à compter de la 61e heure annuelle[33](http://fr.wikipedia.org/wiki/Heures_suppl%C3%A9mentaires#cite_note-33).

**Lock-out**

Aller à : [Navigation](http://fr.wikipedia.org/wiki/Lock-out#mw-head), [rechercher](http://fr.wikipedia.org/wiki/Lock-out#p-search)

[Page d'aide sur les redirections](http://fr.wikipedia.org/wiki/Aide:Redirection)Pour le film du même nom, voir [Lock Out (film, 2012)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Lock_Out_%28film,_2012%29).

Le ***lock-out*** ou la **grève patronale** est une fermeture provisoire d'une entreprise, décidée par l'employeur pour répondre à un conflit collectif ([grève](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gr%C3%A8ve)). Un *lock-out* est généralement utilisé lorsqu'une grève est partielle pour faire pression sur les grévistes, les salariés non-grévistes n'étant alors plus rémunérés. Le *lock-out* permet notamment de contrer une grève de quelques employés stratégiques bloquant l'entreprise, ces salariés étant soutenus financièrement par les non-grévistes.

|  |
| --- |
| **Sommaire**   * [1 Histoire](http://fr.wikipedia.org/wiki/Lock-out#Histoire) * [2 Traductions proposées](http://fr.wikipedia.org/wiki/Lock-out#Traductions_propos.C3.A9es) * [3 Articles connexes](http://fr.wikipedia.org/wiki/Lock-out#Articles_connexes) * [4 Notes et références](http://fr.wikipedia.org/wiki/Lock-out#Notes_et_r.C3.A9f.C3.A9rences) |

**Histoire**

Le *lock-out* apparaît dans les années 1850 en [Grande-Bretagne](http://fr.wikipedia.org/wiki/Grande-Bretagne) et a raison des mouvements ouvriers embryonnaires. Sous l'ère [Thatcher](http://fr.wikipedia.org/wiki/Margaret_Thatcher) le *lock-out* y est de nouveau utilisé pour briser les mouvements sociaux et le [*Trades Union Congress*](http://fr.wikipedia.org/wiki/Trades_Union_Congress).

En France, comme dans la plupart des pays européens, cette pratique est interdite, sauf cas de force majeure résultant de l'impossibilité matérielle d'assurer la continuité du travail. Par exemple, dans le cas d'une « grève totale du secteur de production ayant entraîné progressivement la paralysie des autres secteurs d'activité de l'entreprise, dès lors que l'employeur a attendu que le fonctionnement de l'entreprise soit bloqué pour recourir à la mise au chômage technique » (Cour de cassation 4 juillet 2000).

Au [Canada](http://fr.wikipedia.org/wiki/Canada) et au [Québec](http://fr.wikipedia.org/wiki/Qu%C3%A9bec), le *lock-out* est permis et légal durant les périodes de négociation d'une convention collective. Cependant, au Québec, les dispositions anti-briseurs de grève du [Code du travail](http://fr.wikipedia.org/wiki/Code_du_travail_%28Qu%C3%A9bec%29) empêchent l'employeur d'engager d'autres travailleurs pour effectuer les tâches accomplies par les syndiqués en *lock-out*.

**Traductions proposées**

Le terme *cadenas* a été employé au Canada en 2002, lors du plus récent conflit de travail à la [société Radio-Canada](http://fr.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A9t%C3%A9_Radio-Canada) pour décrire le *lock-out* décrété par la direction. Il faisait référence à la [loi du cadenas](http://fr.wikipedia.org/wiki/Loi_du_cadenas) sous le gouvernement Duplessis [1](http://fr.wikipedia.org/wiki/Lock-out#cite_note-1). L'[Office québécois de la langue française](http://fr.wikipedia.org/wiki/Office_qu%C3%A9b%C3%A9cois_de_la_langue_fran%C3%A7aise) propose également les termes *condamnation d'accès*, *contre-grève* ou *cadenas*, mais reconnaît que ces termes ne sont jamais entrés dans l'usage et que le terme anglais *lock-out* est répandu et accepté dans la [francophonie](http://fr.wikipedia.org/wiki/Francophonie).

La [Constitution suisse](http://fr.wikipedia.org/wiki/Constitution_suisse) a « traduit » le terme de *lock-out* par « mise à pied collective »[2](http://fr.wikipedia.org/wiki/Lock-out#cite_note-2).

# Convention collective

Aller à : [Navigation](http://fr.wikipedia.org/wiki/Convention_collective#mw-head), [rechercher](http://fr.wikipedia.org/wiki/Convention_collective#p-search)

Une **convention collective** de travail (CCT), dans certaines législations ([droit du travail](http://fr.wikipedia.org/wiki/Droit_du_travail)), est un texte réglementaire définissant chacun des statuts des employés d'une branche professionnelle, après une négociation passée entre les organisations représentant les employeurs et les organisations représentant les salariés ([syndicat](http://fr.wikipedia.org/wiki/Syndicat)).

Les [contrats de travail](http://fr.wikipedia.org/wiki/Contrat_de_travail) doivent s'y référer en précisant le type d'emploi et le coefficient de rémunération.

|  |
| --- |
| Sommaire  * [1 Diversité des conventions collectives](http://fr.wikipedia.org/wiki/Convention_collective#Diversit.C3.A9_des_conventions_collectives) * [2 Intérêt et nécessités des conventions collectives](http://fr.wikipedia.org/wiki/Convention_collective#Int.C3.A9r.C3.AAt_et_n.C3.A9cessit.C3.A9s_des_conventions_collectives) * [3 La convention collective dans le monde](http://fr.wikipedia.org/wiki/Convention_collective#La_convention_collective_dans_le_monde)   + [3.1 Belgique](http://fr.wikipedia.org/wiki/Convention_collective#Belgique)     - [3.1.1 Présentation](http://fr.wikipedia.org/wiki/Convention_collective#Pr.C3.A9sentation)     - [3.1.2 Textes réglementaires](http://fr.wikipedia.org/wiki/Convention_collective#Textes_r.C3.A9glementaires)   + [3.2  France](http://fr.wikipedia.org/wiki/Convention_collective#.C2.A0France)   + [3.3  Suisse](http://fr.wikipedia.org/wiki/Convention_collective#.C2.A0Suisse) * [4 Notes et références](http://fr.wikipedia.org/wiki/Convention_collective#Notes_et_r.C3.A9f.C3.A9rences) * [5 Voir aussi](http://fr.wikipedia.org/wiki/Convention_collective#Voir_aussi) * [6 Liens externes](http://fr.wikipedia.org/wiki/Convention_collective#Liens_externes) |

## Diversité des conventions collectives

Les **conventions collectives** peuvent s'adresser à :

* l'ensemble des travailleurs ;
* une zone géographique ;
* une branche professionnelle ;
* une entreprise dont le dirigeant appartient à une organisation patronale.

Pour une activité et un territoire donnés, on trouve parfois des conventions au niveau national (CCN).

Lorsqu'elle est [étendue](http://fr.wikipedia.org/wiki/Convention_collective_%C3%A9tendue), la convention collective prend force de loi.

## Intérêt et nécessités des conventions collectives

Chaque métier a des contraintes propres. Dans les pays ayant un cadre législatif important pour le travail, ce cadre législatif ne saurait prétendre couvrir tous les cas. Les conventions collectives permettent donc d'ajuster l'application des lois selon le contexte.

Les conventions collectives permettent de prendre en compte les spécificités de chaque métier, notamment les disparités d'organisation (usine à feu continu, travail de bureau à horaires fixes, professions du loisir travaillant les jours normalement chômés...), la pénibilité du travail et les conditions sociales particulières (par exemple, l'infrastructure des transports).

Dans tous les cas, les conventions collectives permettent :

* pour les travailleurs, d'avoir un cadre pour le contrat de travail, qui permet de garantir des conditions de travail et de revenu *a minima* ;
* pour les employeurs, de garantir une paix sociale en désamorçant les conflits globaux par la négociation.

## La convention collective dans le monde

### Drapeau belge[Belgique](http://fr.wikipedia.org/wiki/Belgique)

#### Présentation

La **convention collective de travail (CCT)** est un accord conclu entre une ou plusieurs [organisations de travailleurs](http://fr.wikipedia.org/wiki/Syndicat) et une ou plusieurs [organisations d'employeurs](http://fr.wikipedia.org/wiki/Patronat) ou un ou plusieurs employeurs. Elle régit les relations individuelles et collectives entre employeurs et travailleurs au sein d'[entreprises](http://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise) ou dans une branche d'activité et définit les droits et devoirs des parties contractantes.

On distingue les CCT sectorielles (spécifiques à une branche d'activité) et les CCT intersectorielles. Les premières peuvent être consultées sur le site du [SPF Emploi, travail et concertation sociale](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=SPF_Emploi,_travail_et_concertation_sociale&action=edit&redlink=1); les secondes sur le site du [Conseil national du Travail](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Conseil_national_du_Travail&action=edit&redlink=1).

La convention collective de travail constitue dans le [droit du travail](http://fr.wikipedia.org/wiki/Droit_du_travail) une source importante. Bien que le contenu des conventions appartienne à la liberté contractuelle des partenaires sociaux, les dispositions contraires aux sources de droits supérieures (accords internationaux, lois, décrets...) sont considérées comme nulles.

#### Textes réglementaires

Conventions collectives de travail sectorielles :

* [Loi](http://fr.wikipedia.org/wiki/Loi) du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les [commissions paritaires](http://fr.wikipedia.org/wiki/Commission_paritaire_%28Belgique%29) ;
* [Arrêté royal](http://fr.wikipedia.org/wiki/Arr%C3%AAt%C3%A9_royal) du 21 octobre 1969 désignant les agents chargés du contrôle de l'application de la loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires ;
* Arrêté royal du 6 novembre 1969 déterminant les modalités générales de fonctionnement des commissions et des sous-commissions paritaires ;
* Arrêté royal du 7 novembre 1969 fixant les modalités de dépôt des conventions collectives de travail.

### [Drapeau de France](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Flag_of_France.svg) [France](http://fr.wikipedia.org/wiki/France)

En [France](http://fr.wikipedia.org/wiki/France), les conventions collectives peuvent être étendues par un [arrêté](http://fr.wikipedia.org/wiki/Arr%C3%AAt%C3%A9_en_France) publié au [*Journal officiel*](http://fr.wikipedia.org/wiki/Journal_officiel_de_la_R%C3%A9publique_fran%C3%A7aise).

Elles viennent compléter les dispositions du [Code du travail](http://fr.wikipedia.org/wiki/Code_du_travail_%28France%29) pour chaque branche de métier et pour chaque profession, y compris les [professions libérales réglementées](http://fr.wikipedia.org/wiki/Ordre_professionnel) comme les architectes ou les avocats. En cas de contradiction entre le *Code du travail* et la *convention collective*, ce sont les dispositions les plus favorables au [salarié](http://fr.wikipedia.org/wiki/Salari%C3%A9) qui sont applicables ([article L. 2251-1 du Code du travail français](http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnArticleDeCode?code=CTRAVAIL.rcv&art=L2251-1). Il s’agit du [principe de faveur](http://fr.wikipedia.org/wiki/Principe_de_faveur).

Sauf cas particuliers une convention collective ne peut comporter de clauses moins favorables au salarié que le [Code du travail](http://fr.wikipedia.org/wiki/Code_du_travail).

La convention collective définit les règles suivant lesquelles s’exerce le droit des salariés à la négociation collective de l’ensemble de leurs conditions d’emploi, de formation professionnelle, de travail et de leurs garanties sociales. Il peut exister des *accords collectifs* qui eux ne définissent qu’une partie des points ci-dessus.

Une convention collective doit nécessairement faire l’objet d’un écrit (à peine de nullité) et d’un dépôt de l’accord à la [DIRECCTE](http://fr.wikipedia.org/wiki/Direction_r%C3%A9gionale_des_Entreprises,_de_la_Concurrence,_de_la_Consommation,_du_Travail_et_de_l%27Emploi) ainsi qu’au secrétariat du greffe du [conseil de prud’hommes](http://fr.wikipedia.org/wiki/Conseil_de_prud%27hommes_%28France%29).

Une convention collective est relative à un type d’activité. Elle peut aussi être nationale ou restreinte à une région, à un département, voire propre à une entreprise ou à un établissement. Il existe en effet quatre niveaux de négociations collectives, qui sont les suivantes :

* niveau national interprofessionnel : négocié par les syndicats représentatifs au niveau national (toute réforme concernant le droit du travail, de l’emploi et de la formation doit faire l’objet d’une concertation entre employeurs et syndicats de salariés) ;
* niveau de la branche : négocié entre les syndicats représentatifs de la branche d’activité et les employeurs ;
* niveau du groupe : négocié entre les syndicats représentatifs du groupe (groupement d’entreprises) et l’employeur de l’entreprise dominante (dans le cas du régime des [sociétés mères](http://fr.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A9t%C3%A9_m%C3%A8re) et [filiales](http://fr.wikipedia.org/wiki/Filiale) c’est donc l’employeur de la société mère qui négocie la convention) ;
* niveau de l’entreprise ou de l’établissement : négocié entre le syndicat représentatif dans l’entreprise ou l’établissement et le chef d'entreprise.

Initialement, les conventions collectives ne concernaient que les entreprises signataires. La plupart des conventions collectives ont été étendues à toutes les entreprises de la branche concernée par [arrêté](http://fr.wikipedia.org/wiki/Arr%C3%AAt%C3%A9_en_France) du [ministre chargé du Travail](http://fr.wikipedia.org/wiki/Minist%C3%A8re_du_Travail_%28France%29). La quasi-totalité des entreprises françaises relèvent donc d’une convention collective quelles que soient leur activité et leur taille. Le [contrat de travail](http://fr.wikipedia.org/wiki/Contrat_de_travail_en_France) doit obligatoirement mentionner la convention collective dont relève l’entreprise, et un exemplaire doit être disponible pour consultation dans l’entreprise par les salariés.

Il existe une commission nationale de la négociation collective, formée par les ministres chargés de l’[Emploi](http://fr.wikipedia.org/wiki/Minist%C3%A8re_du_Travail_%28France%29), de l’[Agriculture](http://fr.wikipedia.org/wiki/Minist%C3%A8re_de_l%27Agriculture_%28France%29) et de l’[Économie](http://fr.wikipedia.org/wiki/Minist%C3%A8re_de_l%27%C3%89conomie_et_des_Finances_%28France%29) ainsi que par des représentants des syndicats nationaux. Cette commission est chargée entre autres d’examiner l’évolution des lois régissant les conventions collectives ainsi que de donner un avis sur les [arrêtés](http://fr.wikipedia.org/wiki/Arr%C3%AAt%C3%A9_en_France) d’extension ou d’élargissement des conventions collectives.

La création des conventions collectives a été adoptée le [25](http://fr.wikipedia.org/wiki/25_mars) [mars](http://fr.wikipedia.org/wiki/Mars_%28mois%29) [1919](http://fr.wikipedia.org/wiki/1919), mais elles seront réellement appliquées à partir du [Front populaire](http://fr.wikipedia.org/wiki/Front_populaire_%28France%29), en [1936](http://fr.wikipedia.org/wiki/1936), puis avec la loi du 11 février 1950.

### [Drapeau de Suisse](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Flag_of_Switzerland.svg) [Suisse](http://fr.wikipedia.org/wiki/Suisse)

En [Suisse](http://fr.wikipedia.org/wiki/Suisse), les premières conventions collectives ont été signées par des corporations : après les menuisiers de [Genève](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gen%C3%A8ve) en [1857](http://fr.wikipedia.org/wiki/1857) et les typographes de [Saint-Gall](http://fr.wikipedia.org/wiki/Saint-Gall) en [1861](http://fr.wikipedia.org/wiki/1861), de telles conventions ont été négociées sur le plan fédéral par les brasseurs en [1906](http://fr.wikipedia.org/wiki/1906), les typographes l'année suivante et les plombiers en [1911](http://fr.wikipedia.org/wiki/1911)[1](http://fr.wikipedia.org/wiki/Convention_collective#cite_note-1). En [1937](http://fr.wikipedia.org/wiki/1937), la convention collective de l'industrie métallurgique introduit la notion de [*paix du travail*](http://fr.wikipedia.org/wiki/Paix_du_travail), impliquant le renoncement au droit de la [grève](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gr%C3%A8ve) et à celui du [*lock-out*](http://fr.wikipedia.org/wiki/Lock-out). Cette notion s'étendra progressivement pour recouvrir l'ensemble des conventions collectives de travail. Une loi de 1956[2](http://fr.wikipedia.org/wiki/Convention_collective#cite_note-2) permet en outre aux autorités fédérales ou cantonales d'étendre le champ d'application d'une convention à tous les employeurs et travailleurs d'une branche économique ou d'une profession, c'est-à-dire de la rendre obligatoire pour tous les employeurs et travailleurs, qu'ils soient membres ou non d'une association patronale ou syndicale. On peut trouver la liste des CCT étendues par le [Conseil Fédéral](http://fr.wikipedia.org/wiki/Conseil_f%C3%A9d%C3%A9ral_%28Suisse%29) sur le site internet du [Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO)](http://www.seco.admin.ch/themen/00385/00420/00430/index.html?lang=fr).

**Chapitre 6 : Gérer et développer les compétences**

**Descriptif**  
Ce chapitre traite de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en particulier dans une PME-PMI. Il s’agit d’identifier en l’occurrence pour la PME-PMI, un ensemble des méthodes et de pratiques destinées à permettre l’adaptation de ses ressources humaines à ses besoins anticipés. C’est ainsi que,tout en replaçant la GPEC dans l’ensemble de la gestion des ressources humaines, les effectifs, les emplois, les compétences feront l’objet d’une vision prospective devant fournir un cadre général dans lequel s’articuleront les politiques de recrutement, de formation, d’organisation du travail, de gestion des carrières, etc.   
  
**Mots clés**  
Besoins en ressources humaines, état actuel des ressources humaines, évolution des ressources, retraites, mutations, promotions, écarts, ajustements, limites organisationnelles, limites sociales de la GPEC.  
  
**Temps indicatf** : 4 à 5 heures

**Plan**

Introduction  
  
6.1 La démarche de la GPEC  
  
6.2 Les ajustements

6.2.1. L’évolution du système productif et des activités de l’entreprise.  
6.2.2. Les ajustements internes  
6.2.3. Les ajustements externes

6.3 Les limites de la GPEC

6.3.1 Limites organisationnelles  
6.3.2 Les limites sociales

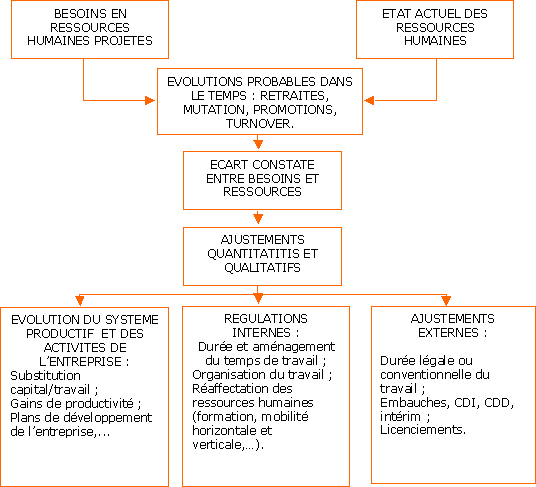
Conclusion  
  
Pour aller plus loin   
  
Exercices

**Introduction**

La gestion de l'emploi dépend des orientations stratégiques de l'entreprise et de diverses contingences (internes et externes).   
Sur le plan de la durée elle peut se décliner en CT, MT et LT et, sur celui des priorités, en politiques d'ajustements internes et de maintien de l'emploi, d'une part, et en politiques d'ajustements externes et de modification de l'emploi, d'autre part.   
Cependant, quels que soient les choix adoptés à titre principal ou les combinaisons de choix, les entreprises se trouvent confrontées à la définition et à la mise en œuvre de diverses modalités concernant la gestion des évolutions internes et des relations avec l'environnement. Le recrutement, le recours aux emplois précaires ou à la sous-traitance interne et la séparation se trouvent parmi les actions d'ajustements entraînant des modifications de l'emploi en relation avec l'extérieur.

**6.1 La démarche de la GPEC**

La GPEC est une projection à long et moyen termes qui permet de comparer les besoins et ressources en personnel dans l'objectif de préparer l'entreprise aux évolutions économiques.   
Une simulation entre les besoins de l'entreprise à terme et le personnel dont elle disposera, fait apparaître des écarts.   
Lorsqu'un écart est constaté il convient d'envisager des ajustements qui peuvent être quantitatifs ou qualitatifs, internes ou externes.



Les actions correctives possibles sont nombreuses. Elles mobilisent la flexibilité de l’entreprise et du personnel à différents niveaux.

**6.2 Les ajustements**

**6.2.1 L’évolution du système productif et des activités de l’entreprise**

Les investissements permettent :

* d’augmenter la productivité du facteur travail ;
* de réaliser des gains de productivités ;
* d’établir des plans de développement de l’entreprise ou modifier sa stratégie.

**6.2.2 Les ajustements internes**

Ils s'effectuent par :

* l'adaptation et l'aménagement des horaires et du temps de travail des salariés (heures supplémentaires, temps partiel, annualisation, chômage partiel) ;
* le recrutement interne et la mobilité horizontale (géographique) permettent de réaffecter les ressources actuelles en fonction des besoins ;
* la mobilité verticale par la réaffectation des ressources humaines (promotions...) ;
* la réorganisation du travail (élargissement des tâches, travail en groupes semi-autonomes et décentralisation des responsabilités permettent d'augmenter l'efficience des ressources) ;
* la formation, pour obtenir du personnel une polyvalence des fonctions et donc des compétences.

**6.2.3 Les ajustements externes**

Ils consistent à :

* anticiper les besoins par des embauches ;
* rendre les effectifs plus flexibles par le recours aux CDD ou au travail temporaire ;
* s'adapter à des changements de la durée légale ou conventionnelle du travail (recherche d'un consensus pour la mise en place des 35 heures...) ;
* recourir à la sous-traitance, à l'externalisation ou même à des délocalisations.

**6.3 Les limites de la GPEC**

**6.3.1 Limites organisationnelles**

L'adaptation des ressources aux besoins nécessite des réorganisations fréquentes et profondes.   
Les différents ajustements possibles ont chacun leurs limites : le marché du travail ne peut pas fournir toutes les compétences recherchées et la formation ne peut permettre toutes les évolutions. De plus, pour être performante la GPEC doit s'appuyer sur des prévisions fiables. Les décalages entre les prévisions et la réalité peuvent provoquer des conséquences parfois pires que les difficultés qu'elles sont censées éviter.

**6.3.2 Les limites sociales**

Le maintien de l'implication du personnel oblige à un consensus social souvent incompatible avec les adaptations nécessaires :  
le recours au travail précaire donne à l'entreprise de la flexibilité mais maintient le salarié dans une situation non motivante et crée à l'intérieur de l'organisation des distorsions sociales qui peuvent être facteurs de tension ;  
l'évolution des compétences peut contraindre le personnel à des remises en cause déstabilisantes.  
Les objectifs des différents acteurs ne sont-ils pas souvent incompatibles ?

**Conclusion**

La PME, l'entreprise en général, doit être en mesure d'assurer une évolution de carrière raisonnable à l'ensemble de ses collaborateurs. Par exemple, en engageant un jeune diplômé, l'entreprise recrute en même temps, à des termes plus ou moins lointains, le chef de service, le chef de département et peut-être le directeur qu'il deviendra.  
Il est important de juger de la cohérence des prévisions de besoins avec les évolutions possibles des personnes présentes dans la firme et de celles que l'on décide d'embaucher. La rentabilité et le climat social de l'entreprise peuvent souffrir de décisions prises à trop courte vue.  
Pour les entreprises moyennes, la mise sous forme de modèle, plus ou moins automatisé, de gestion prévisionnelle permet, d'une part, d'étudier les conséquences à long terme de très nombreux choix effectués avant de prendre les décisions. D'autre part, ces modèles permettent de réagir très rapidement dans un monde qui est en évolution constante.

**Pour aller plus loin**

**A lire**   
[Les Bases de La Gestion des Ressources Humaines](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/29a2bbfc-7881-489d-84ec-cc4b77f32a6b/GesResHumPda/DATA/PMEELP0023/GPEC_DESS_baseRH1.pdf) (source : [www.portailpme.fr](http://www.portailpme.fr/))

**Exercice**

**Etude de Cas**

[Pour accéder à l'étude de cas, cliquez ici.](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/29a2bbfc-7881-489d-84ec-cc4b77f32a6b/GesResHumPda/data/PMEELP0023/EtudedecasWINNER.pdf)

**Corrigé**

[Cliquez ici pour visualiser les éléments de corrigé de l'exercice.](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/29a2bbfc-7881-489d-84ec-cc4b77f32a6b/GesResHumPda/data/PMEELP0023/CorrigeCasWinner.pdf)

**Module Gestion des Ressources Humaines**

* [1 La fonction ressources humaines](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/29a2bbfc-7881-489d-84ec-cc4b77f32a6b/GesResHumPda/PMEELP0018.html)
* [2 Recruter](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/29a2bbfc-7881-489d-84ec-cc4b77f32a6b/GesResHumPda/PMEELP0019.html)
* [3 Évaluer](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/29a2bbfc-7881-489d-84ec-cc4b77f32a6b/GesResHumPda/PMEELP0020.html)
* [4 Rémunérer](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/29a2bbfc-7881-489d-84ec-cc4b77f32a6b/GesResHumPda/PMEELP0021.html)
* [5 La formation](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/29a2bbfc-7881-489d-84ec-cc4b77f32a6b/GesResHumPda/PMEELP0022.html)
* [6 Gérer et développer les compétences](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/29a2bbfc-7881-489d-84ec-cc4b77f32a6b/GesResHumPda/PMEELP0023.html)
* [7 Réguler le système social de l'entreprise](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/29a2bbfc-7881-489d-84ec-cc4b77f32a6b/GesResHumPda/PMEELP0024.html)
* [8 GRH et organisation du travail](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/29a2bbfc-7881-489d-84ec-cc4b77f32a6b/GesResHumPda/PMEELP0025.html)
* [9 GRH et stratégie](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/29a2bbfc-7881-489d-84ec-cc4b77f32a6b/GesResHumPda/PMEELP0026.html)
* [10 GRH et internationalisation](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/29a2bbfc-7881-489d-84ec-cc4b77f32a6b/GesResHumPda/PMEELP0027.html)

**Auteur :** [alberic.hounounou@dauphine.fr](mailto:a.hounounou@wanadoo.fr)  
  
**Descriptif**

La fonction chargée de la gestion des ressources humaines a connu depuis plusieurs années une forte évolution.

Celle-ci s'explique par une reconnaissance tardive du fait que l'homme est la principale source de valeur ajoutée dans une entreprise et essentiellement dans une petite et moyenne entreprise (PME) et/ou une petite et moyenne industrie (PMI), dans le cadre de ce module.

**Comment définit-on une PME-PMI ?**

Une PME est une entreprise dont l’effectif salarié est inférieur à 500. Les PME englobent en France les très petites entreprises ou TPE (moins de 10 salariés ; comprenant la sous-catégorie des micro-entreprises qui n’emploient aucun salarié), les petites entreprises (10 à 49 salariés) et les moyennes entreprises (50 à 499).

Aussi, l'efficacité de la politique économique dépend elle de la politique sociale mise en place. Savoir créer un climat social favorable à la productivité et à la recherche de l'excellence est une condition incontournablede la réussite.

La gestion des ressources humaines concerne à la fois le recrutement et la sélection des nouveaux salariés, la gestion des carrières (grille des salaires, plan de formation... ) et la communication interne (relations avec les partenaires sociaux - délégués du personnel ; délégués syndicaux; comité d'entreprise; comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail; journal d'entre­prise... ).

**Capacités et compétences à acquérir.**

La fonction Ressources Humaines évolue considérablement depuis plusieurs années. Aux responsabilités fonctionnelles se sont ajoutées des missions plus stratégiques, renforcées par le processus d'internationalisation des entreprises.

Au total, les compétences requises sont donc à la fois des **compétences techniques**(exemple : techniques de recrutement) et des **compétences managériales** (exemple : GRH et organisation du travail).

Dans cette perspective, le parcours de formation est organisé pour préparer les étudiants - du point de vue des capacités, à :

* la compréhension des enjeux du management des hommes dans l'entreprise
* la maîtrise des outils de gestion mis en œuvre dans les directions ressources humaines
* la prise de responsabilités managériales

**Compétences visées**

* **Compétences techniques :** techniques de recrutement, d’évaluation, de rémunération et de formation.
* **Compétences managériales** : GRH et organisation du travail, compréhension des enjeux du management des hommes dans l'entreprise, la prise de responsabilités managériales, apprendre à intégrer la gestion des ressources humaines dans la stratégie générale de l’entreprise.

**Objectifs pédagogiques**

* Souligner l’importance de l’environnement de l’homme dans les organisations, notamment dans les PME-PMI.
* Définir les concepts fondamentaux de la GRH (recrutement, rémunération, évaluation, formation) et présenter leurs principales applications dans les PME-PMI.
* Définir les principales orientations stratégiques des ressources humaines en interaction avec toutes les autres fonctions de l’organisation.
* Démontrer l’importance du management sur la gestion des ressources humaines au sein des organisations, en particulier au sein des PME-PMI.
* Présenter les grandes tendances en GRH dans l’organisation.

**Mots-clés**

Gestion du personnel, ressources humaines (RH), GRH des PME-PMI, recrutement, évaluation des compétences, salaires, fonction RH, compétence, qualification, polyvalence, flexibilité, formation professionnelle, organisation du travail, stratégie des RH, stratégie internationale des ressources humaines, négociation collective, législation du travail, organisation du travail en Europe, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

**Pré-requis**

Sociologie des organisations, théorie des organisations, droit du travail.

**Modalités pédagogiques**

Pour la plupart des unités du module, un temps indicatif de travail en ligne est précisé. Un tutorat en ligne une fois par semaine est également prévu ainsi que des séances de cours en présentiel.

**Plan**

**PARTIE 1 : LES FONDAMENTAUX**

**Chapitre 1 : La fonction ressources humaines**

Ce chapitre présente la fonction GRH, son évolution, ses contraintes et ses objectifs notamment dans le cadre des PME-PMI.

**Chapitre 2 : Recruter**

Il s’agit ici d’étudier les différentes étapes du processus d’embauche d’un salarié après avoir analysé éventuellement selon la taille de la PME-PMI, la possibilité de privilégier ou non un recrutement interne ou un recrutement externe.

**Chapitre 3 : Évaluer**

Evaluer les compétence dans une PME-PMI : qui est concerné ? Est-ce possible dans toutes les PME-PMI ? A quel(s) moment (s) est-ce possible ? Qui doit évaluer qui ? Que doit-on évaluer, selon quel(s) critère(s) et dans quelle(s) circonstance(s) ? Selon quelle périodicité ? Telles sont quelques unes des questions auxquelles doit répondre ce chapitre.

**Chapitre 4 : Rémunérer**

Il s’agit de l’étude de la contrepartie de la rétribution versée au salarié : salaire de base, primes, les différents périphériques légaux et éloignés (avantages en nature, primes collectives, primes individuelles, etc.). Il s’agit également ici d’appréhender la question de la gestion de la masse salariale dans le cadre d’une PME-PMI.

**Chapitre 5 : La formation**

L’objet de ce chapitre est de définir la formation professionnelle dans le cadre d’ une PME-PMI et de traiter cette approche comme l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux chan­gements structurels et aux modifications de l’organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle.

**PARTIE 2 : LES THEMATIQUES CONTEMPORAINES**

**Chapitre 6 : Gérer et développer les compétences**

Ce chapitre traite de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en particulier dans une PME-PMI. Il s’agit d’identifier en l’occurrence pour la PME-PMI, un ensemble des méthodes et de pratiques destinées à permettre l’adaptation de ses ressources humaines à ses besoins anticipés. C’est ainsi que,tout en replaæ#167;ant la GPEC dans l’ensemble de la gestion des ressources humaines, les effectifs, les emplois, les compétences feront l’objet d’une vision prospective devant fournir un cadre général dans lequel s’articuleront les politiques de recrutement, de formation, d’organisation du travail, de gestion des carrières, etc.

**Chapitre 7 : Réguler le système social de l'entreprise**

Quel est l’impact de l’environnement syndical national ou local sur le fonctionnement des ressources humaines au sein des PME-PMI ? Quels sont les principaux partenaires sociaux concernés ? Quels sont les cadres législatifs en vigueur ? Quelles en sont les perspectives ? Quelles sont les conséquences sur le marché et l’organisation du travail ? Sur les PME-PMI ? Telles sont quelques unes des questions traitées dans ce chapitre.

**Chapitre 8 : GRH et organisation du travail**

Etudier, analyser, décortiquer l’impact des nouvelles formes d’organisation du travail sur les relations sociales plus particulièrement dans l’organisation des PME-PMI sera l’objet de ce chapitre.

**Chapitre 9 : GRH et stratégie**

Comme la notion de stratégie, les modèles d'analyse stratégique se sont transformés au rythme de l'évolution économique générale. Les périodes de croissance voient le triomphe de la grande entreprise et les stratégies s'adaptent à la taille de celle-ci. Le ralentissement économique met au goût du jour la PME et la stratégie doit donc respecter le « credo » du moment : « small is beautiful ». Est-ce toujours le cas?

Ce chapitre propose des éléments de réponse, notamment en traitant l’une des problématiques centrales de la gestion actuelle, à savoir : la coexitence et/ou l’intégration de la GRH au sein ou avec la stratégie générale d’une PME-PMI.

**Chapitre 10 : GRH et internationalisation**

Comment une PME-PMI doit-elle aborder, quand c’est le cas une gestion internationale des ressources humaine ? Comment aborder dans ce cas le management interculturel ? Quelle situation privilégiée dans certaines circonstances : un recrutement dans le pays d’accueil, une expatriation ou une autre solution?

**Bibliographie**

**BAYAD et alii.,** *Gestion des ressources humaines*, Coll. Management, Ed. De Boeck Université, 2001.

**CADIN L. et alii.,** *Gestion des ressources humaines*. Pratique et éléments de théorie, Ed. Dunod, 2002.

**Cahiers français,** *Gestion des ressources humaines*, La documentation Française, n° 262, juillet-septembre, 1993.

**CITEAU J.-P.,** *Gestion des ressources humaines. Principes généraux et cas pratiques*, Ed. Armand Colin, 2002.

**DOLAN S., JACKSON S., SCHULER R.,** *La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 3ème édition, Pearson Éducation, 2002.

**GEFFROY F., TIJOU R.,** *Le Management des compétences dans les entreprises européennes. Les différentes approches*, INSEP consulting Editions, 2002.

**HOUNOUNOU A.,** *100 fiches pour comprendre l’organisation et la gestion de l’entreprise*, Ed. Bréal, 2005.

**HOUNOUNOU A. et alii.,** *50 fiches pour aborder la gestion stratégique des ressources humaines*, Ed. Bréal, 2003.

**LE GALL J.-M.,** *La Gestion des ressources humaines*, Coll. Que sais-je§ Ed. des Presses Universitaires de France, 1994.

**MAHE DE BOISLANDELLE H.,** *Gestion des ressources humaines dans les PME*., Ed. Economica, 1998.

**MERCIER E., SCHMIDT G.,** *Gestion des Ressources Humaines*, Pearson Éducation, 2004.

**PERETTI J.-M.,** *Gestion des ressources humaines*, Coll. Vuibert Entreprise, Ed. Vuibert, 2005.

**WEISS D.,** *Ressources humaines*, Ed. d’organisation, 2005.

**Sitographie**

[http://www.andcp.fr](http://www.andcp.fr/)  
Site de l’association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel.

[http://www.agrh.org](http://www.agrh.org/)  
Site de l’association francophone de gestion des ressources humaines.

[http://www.anact.fr](http://www.anact.fr/)  
Site de l’association nationale pour l’amélioration des conditions de travail. Aide les entreprises à développer des projets innovants dans le domaine du travail et de son organisation.

[http://www.travail.gouv.fr](http://www.travail.gouv.fr/)  
Site du ministère. Publie de nombreuses statistiques et études.

<http://www.ilo.org/public>  
Site de l’Organisation Internationale du Travail dont la vocation est de faire respecter les Droits de l’homme dans le monde du travail.

[http://www.etdf-fefd.org](http://www.etdf-fefd.org/)  
Site de la Fédération Européenne de Formation et de Développement – European Training and Development Federation (ETDF –FEFD).

**Chapitre 1 : La Fonction Ressources Humaines**

Ce chapitre présente la fonction GRH, son évolution, ses contraintes et ses objectifs notamment dans le cadre des PME-PMI dans un contexte européen.

**Objectifs**

* Acquérir des connaissances de base en gestion des ressources humaines.
* Réfléchir sur les représentations et les pratiques qui correspondent à la gestion « moderne » des ressources humaines.
* Préparer les étudiants à assumer des responsabilités en gestion des ressources humaines, quelle que soit leur future fonction dans l’entreprise.

**Pré-requis** :

Théorie des organisations et/ou Sociologie des organisations.

**Temps indicatif** : 5 heures.

**Déroulement** : 6 séquences.

**Plan**

Introduction  
  
1.1 Proposition de définition  
1.2 Évolution de la fonction  
1.3 Objectifs et pratique de la fonction  
1.4 Principales missions  
1.5 Des contraintes renouvelées  
1.6 Un professionnalisme accentué  
1.7 Les postes RH en entreprise  
  
Conclusion  
  
A retenir  
  
Pour aller plus loin  
  
Exercices  
  
Glossaire  
  
Bibliographie  
  
Sitographie

**Introduction**

À partir des développements du taylorisme et des débuts de la syndicalisation, les secrétariats sociaux se sont transformés en services de personnel. L'année 1912 est considérée comme étant la date probable de la naissance de « services depersonnel » dans le sens moderne du terme.

Les tâches principales de ces nouveaux services étaient d'entretenir des relations avec les syndicats, administrer les droits des salariés, voire à l'adaptation de ceux-ci aux progrès technologiques, régler les problèmes d'évaluation, de rémunération et de communication. En dépit de leurs nombreuses activités, les Services de personnel d’alorsont joué un rôle mineur dans l’organisation: un rôle surtout administratif et disciplinaire (Bayad et alii., *Gestion des ressources humaines,* Coll. Management, Ed. De Boeck Université, 2001, p5.).

Il s’agit donc dans ce chapitre de repréciser toutes ces approches contextuelle et contingente, de l’administration du personnel du début de la production de masse, à la gestion des ressources humaines contemporaine, en tant que fonction essentielle et à part entière de la gestion stratégique des organisations d’une manière générale et des PME-PMI en particulier.

**1.1 Proposition de définition**

* La fonction ressources humaines s’attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois (de l’organisation) et les ressources (des hommes).
* Cela s’opère à travers un ensemble de structures, de programmes et d’actions.

La GRH est l’une des fonctions du management. Cette fonction a pour but, la mobilisation du potentiel et des compétences de chaque salarié, ainsi que la mutualisation de celles-ci, au service des organisations.

|  |
| --- |
| **Question** |
| **1° Quels sont les structures, les programmes et les actions concernés dans le cadre de la fonction ressources humaines ?**  **2° Comment la GRH peut-elle mobiliser le potentiel de chaque salarié au sein d’une entreprise ?** |

**1.2 Évolution de la fonction**

Il est commode pour rendre compte des mutations des contextes concurrentiels et de leurs implications organisationnelles et humaines de s’appuyer sur l’exemple du secteur automobile.   
Ces évolutions peuvent être transposées à d’autres secteurs.   
Le modèle taylorien-fordien est conçu de façon à :

* Intégrer le plus vite possible une population de faible niveau de qualification grâce à la très forte division du travail à la simplification qu’il opère.
* Permettre d’employer dans l’industrie une population rurale, étrangère, faiblement alphabétisée.
* Fonder son assise sur un personnel substituable.

Cette substituabilité s’accommode mal des évolutions organisationnelles du système productif :

* Niveau de compétence plus élevé : polyvalence, participation aux groupes de qualité, autonomie, diminution du nombre de niveaux hiérarchiques.
* Coopération au sein de l’équipe, facteur de performance et de maintien des conditions optimales de production.

La logique de compétence avec les changements du modèle productif s’oppose à la logique de poste qui correspond au modèle taylorien.

**Tableau : la GRH comparée à l’administration du personnel**

|  |  |
| --- | --- |
| **Administration du personnel** | **Gestion des ressources humaines** |
| Personnel subsituable | Actif spécifique |
| Réaction | Anticipation |
| Variable d'ajustement | Variable stratégique |
| Chef du personnel | DRH membre du comité de direction |

|  |
| --- |
| **Question** |
| 1 Pourquoi est-il généralement commode de s’appuyer sur l’exemple du secteur automobile pour illustrer les mutations de la fonction Ressources Humaines ?  2 D’après le tableau présenté dans le cours, comparez l’approche « administration du personnel » par rapport à l’approche « gestion des ressources humaines ». |

**1.3 Objectifs et pratique de la fonction**

**A. Les Objectifs**

* Des objectifs explicites :
  + Attirer des candidats qualifiés
  + Maintenir les employés fournissant un rendement satisfaisant
  + Accroître la motivation des employés
  + Favoriser le développement des employés par la pleine utilisation de leurs compétences
* Des objectifs implicites :
  + Accroître la productivité au travail
  + Améliorer la qualité de vie au travail
  + Assurer le respect du cadre juridique

**B. La GRH : une pratique contingente**

Des niveaux de développement variés selon des facteurs externes…

* Législation sociale
* Marché de l’emploi
* Mécanisme de négociation collective

… et des facteurs internes

* La stratégie et la structure organisationnelle
* L’appui de la direction
* La taille de l’entreprise
* La culture d’entreprise

**C. La GRH : une pratique contextuelle**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Périodes** | **Théorie dominante** | **Fonction RH** | **Pratiques de GRH** |
| 1900-1950 | Bureaucratie | Administration du personnel | Réglementation, procédure |
| 1950-1970 | Courant des relations humaines | Services des relations humaines | Communication, culture |
| 1960-1980 | Courant sociotechnique | Développement personnel | Organisation, conditions de travail |
| Après 1980 | Management stratégique | Gestion des ressources humaines | Culture d'entreprise, GPEC |

|  |
| --- |
| **Question** |
| 1 Pourquoi peut-on dire que la GRH est une pratique contingente ?  2 Pourquoi peut-on dire que la GRH est une pratique contextuelle ? |

**1.4 Principales missions**

|  |  |
| --- | --- |
| **Pour** | **Le DRH doit être** |
| Les dirigeants | - Support de la stratégie - Acteur de la compétivité - Créateur de valeur |
| Les managers (n 1) | - Garant du partage de la fonction - Garant de l'empowerment des n1 |
| Les salariés | - Garant de l'équité - Garant de l'employabilité - Garant de l'éthique |
| Les représentants des salariés | - Garant de l'écoute - Garant de la conformité - Garant de la dynamique sociale |

|  |
| --- |
| **Question** |
| Expliquez et développez les missions du DRH pour les salariés et pour les dirigeants, à partir du tableau ci-dessus. |

**1.5 Des contraintes renouvelées**

* Avenir économique plus turbulent : mondialisation, changements technologiques accélérés
* Interrogation sur la protection sociale
* Enrichissement du code du travail par le législateur
* Perte d’influence des syndicats
* Changement de niveau de la négociation collective

|  |
| --- |
| **Question** |
| Pourquoi parle peut-on parler de contraintes renouvelées en relation avec la gestion des ressources humaines ? |

**1.6 Un professionnalisme accentué**

* Les emplois et le long terme
* Un encadrement de terrain « responsable »
* Des salariés motivés / impliqués
* Une information partagée
* Un nouveau syndicalisme
* Des lois nouvelles
* Des méthodes nouvelles
* Anticipation et stratégie

**A. Rôles et responsabilités des professionnels de la GRH**

|  |  |
| --- | --- |
| **Les professionnels de la GRH en tant que** | **Missions** |
| Agent du changement | - Anticiper les changements - Prévoir les accompagnements entraînés par les changements |
| Agent de l'innovation | - Favoriser l'émergence d'un environnement favorable à l'apprentissage et à la création dans l'organisation |
| Agent stratégique | - Participer activement à la stratégie générale de l'organisation |
| Agent conseiller | - Servir d'interface entre les différents acteurs de l'organisation et connaître les différents activités des ressources humaines |

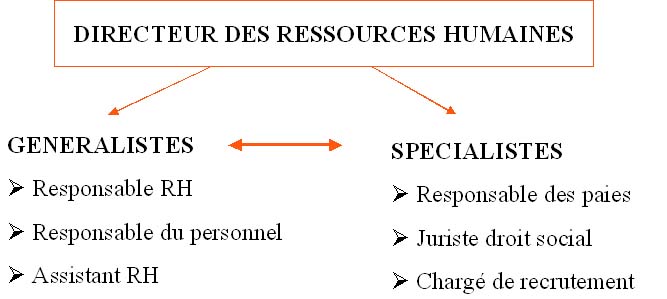
Source : *Schuler et Jackson, 2000.*

**B. Une fonction RH partagée**

* Les Managers sont impliqués dans la mission RH
* Ils ont un rôle de vecteur de changement
* Ils sont chargés de l’application de certains choix : évaluation, rémunération, recrutement, organisation du temps de travail, etc.

|  |
| --- |
| **Question** |
| Quel est l’impact de la GRH en tant que vecteur de changement du management des entreprises ? |

**1.7 Les postes RH en entreprise**



**Conclusion**

Généralement, le nombre de personnes salariées dans l'entreprise apparaît comme un élémentdéterminant duniveau d’organisation formelle de la fonction ressources humaines.

Si l'on considère la PME-PMI comme une entreprise caractérisée par un effectif salarié oscillant entre 10 et 150 personnes, on peut constater quasiment systémati­quement l'absence de structure formelle de la fonction ressources humaines (pas de responsable en titre ni de service de personnel).

Pour autant, certaines modalités de prise en charge de la fonction ressources humaines existent bien, même si elles ne sont pas tout à fait lisibles dans ce type d'entreprises car elles se confondent souvent avec d'autres fonctions (administratives et comptables).

Comme pour toute entreprise, la gestion des ressources humaines représente pour la PME-PMI, non seulement un ensemble de contraintes, mais aussi une série d'enjeux stratégiques, qui ne sont pas toujours appréciés comme tels, et qui, faute d'être pris en compte par leurs dirigeants, se révèlent tardivement comme un facteur d'échec ou de réussite de leur entreprise.

Le nombre de contentieux conjugués à d'autres difficultés autour de la gestion de la paye, du recrutement et de la formation oblige le chef d'en­treprise à adopter une attitude plus volontariste dans le traitement de ces questions.

Enfin, dans les PME-PMI, quatre axes prioritaires de la fonction ressources humaines peuvent être identifiés :

* **Structurer l'administration des ressources humaines.** Les dirigeants doivent bien situer et maîtriser les différentes obligations en matière sociale.
* **Formaliser les fondamentaux du mix social.** un minimum de formalisation autour de **quatre grandes rubriques** de la fonction res­sources humaines
  + **l'emploi** (définition de fonction, critères de sélection, formation...);
  + La **rémunération** (grille de classification, modalités d'at­tribution des primes, modalités d'évaluation des nouveaux emplois...);
  + la **valorisation des ressources humaines** (formation, promotion, appréciation...);
  + la **communi­cation et les relations** (concertation, représentation du personnel).
* **Etablir un réseau de conseils.** recourir régulièrement à des prestataires qualifiés, présents auprès des réseaux professionnel ou des réseaux institu­tionnels avant d'envisager de faire appel à des consultants spécialiés
* **Envisager régulièrement les facteurs d'évolution de l'entreprise et leur pro­bable impact sur la gestion des ressources humaines.** La mise en perspective des problèmes de personnel associés au changement donnerait plus de crédibilité à certains choix et une meilleure maîtrise des réactions inévitables face aux aléas liés à toute évolution.

A retenir

**L’émergence du concept de ressources humaines**

Comme les autres domaines de la gestion, la gestion des ressources humaines (GRH) est à la fois une pratique et une discipline. En tant que pratique, elle correspond à une fonction de l'organisation. En tant que discipline des sciences sociales, elle s’occupe de la régulation du travail dans les organisations. De l’administration du personnel correspondant au taylorisme, on parle aujourd’hui du modèle de GRH comme modèle de gestion d’actif spécifique privilégiant la flexibilité interne.

La fonction RH peut être considérée comme une fonction transverse dans la mesure où tous les individus de l'organisation sont concernés par son champ d’actions. La fonction RH peut aussi être considérée comme la seule fonction de l'entreprise qui soit partagée. Enfin la fonction RH, traite des personnes, et non pas d'objets de gestion. Pour cette fonction, l'objet de gestion est en fait un sujet, c'est-à-dire une personne autonome, qui n'apprécie pas forcément les orientations ou les décisions prises. Finalement, la question qui se pose est celle de l'importance relative des différents acteurs dans l'exercice des responsabilités sociales des organisations.

**1.Gestion de la main d’œuvre et systèmes de production**

* Le système de production taylorien-fordien est conçu de façon à intégrer le plus rapidement possible une population de faible niveau de qualification grâce à la forte division du travail et à la simplification qu'il opère : historiquement il a permis d'employer dans l'industrie une population rurale, étrangère, faiblement alphabétisée. Par construction, il est fondé sur un personnel substituable.
* Les mutations organisationnelles éloignent de cette substituabilité :
  + les niveaux de compétences mis en œuvre sont plus élevés (la polyvalence, la responsabilisation sur des performances multiples, la participation aux groupes d'amélioration de la qualité, l'autonomie et la diminution du nombre de niveaux hiérarchiques) ;
  + la coopération au sein de l'équipe est à la fois facteur de performance globale et aussi une condition de production d'améliorations permanentes.
* L'expression « logique de compétence » s'efforce de rendre compte de l'impératif de mutation de la gestion de la main - d' œuvre correspondant à ce changement de modèle productif. Elle entend s'opposer à celle de « logique de poste », qui correspond au modèle taylorien.
* En s'appuyant sur le changement de modèle de production, on est fondé à opérer une opposition entre administration du personnel et gestion des ressources humaines.
* ans une perspective de forte substituabilité de la main-d'œuvre, l'ajustement des effectifs au besoin est susceptible d'être atteint par des réductions d'effectifs : licenciement lorsque la conjoncture le requiert et réembauche lorsque le besoin s'en fait sentir.
* Dans une perspective « gestion des ressources humaines », l'avantage concurrentiel est conçu comme une compétence difficilement imitable et repose largement sur les compétences individuelles et les routines de coordination.
* La préférence pour la flexibilité interne, laquelle consiste à jouer sur la mobilité interne et sur la formation pour faire face à l'évolution quantitative et qualitative des emplois, suppose un effort d'anticipation car la transformation des compétences est un processus lent.
* Référer les pratiques de gestion de la main-d' œuvre à un modèle productif revient à s'interroger sur le type de modèle productif dans lequel s'inscrit l'organisation à laquelle on s'intéresse ; il ne faudrait pas considérer que l'ère taylorienne-fordienne est révolue et que l'ensemble des organisations actuelles relève d'un modèle flexible.
* Toutes les organisations ne sont pas exposées aux mêmes règles concurrentielles; il existe aujourd'hui des organisations tayloriennes très performantes et des secteurs en voie de taylorisation.

**2. L’approche contingente de la GRH**

**2.1 Les mutations technologiques**

* Les mutations technologiques, et en particulier les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) concernent la quasi-totalité des branches d'activité et des fonctions des organisations. Les conséquences sont considérables en matière d'emploi, de compétences, de conditions de travail et d'aménagement des temps, de formation, de motivation et de rémunération.

**2.2 L'internationalisation et l'accentuation de la concurrence**

* Pour conserver sa compétitivité dans un contexte où les innovations technologiques franchissent rapidement les frontières, la rigueur et la rapidité sont indispensables.
* L'internationalisation de la concurrence impose aux entreprises une vigilance sans frontière. Elles doivent disposer de référentiels internationaux et anticiper une évolution convergente. Les disparités tant au niveau mondial qu'européen sont amenées à se réduire dans le cadre d'une convergence accrue.

**2.3 Les mutations économiques**

* L'étude des modifications du paysage industriel montre que la survie devient hypothétique pour l'entreprise dont le ratio frais de personnel valeur ajoutée dépasse durablement et significativement celui de ses concurrents. Faute de moyens pour investir et innover, elle devient une proie.
* L'entreprise doit répondre aux attentes de ses actionnaires dans un contexte économique de brutales variations de l'activité et de difficulté à élaborer des prévisions fiables de l’activité à court et à moyen terme.

**2.4 Les évolutions démographiques et sociologiques**

* L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir dans de nombreuses entreprises des perspectives de vieillissement accentué.
* Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente , notamment en termes de carrière, de rémunération, de mobilité etc.
* L'entreprise regroupe des salariés aux aspirations multiples ; la diversité des âges, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes.

**2.5 Le cadre législatif et les partenaires sociaux**

* La négociation d'entreprise devient un élément déterminant de la mise en place des politiques de RH.
* La législation sociale a connu depuis l'après-guerre un développement important, renforçant les obligations de l'entreprise dans plusieurs domaines.

**Pour aller plus loin**

1. A la lecture du texte, quels sont les éléments qui « confortent » la thèse de la « fracture RH » entre les grandes entreprises et les PME ?

2. Quelles actions doivent engager les PME pour réduire, voire supprimer cette fracture ? [Consultez le texte](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/29a2bbfc-7881-489d-84ec-cc4b77f32a6b/GesResHumPda/data/PMEELP0018/LafonctionRH.pdf)

**Exercices**

**QCM**

[Cliquez ici pour accéder au QCM.](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/29a2bbfc-7881-489d-84ec-cc4b77f32a6b/GesResHumPda/data/PMEELP0018/qcm1.htm)

**Etude de cas**

**Question de l'étude de cas :** A la lumière du [**texte suivant**](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/29a2bbfc-7881-489d-84ec-cc4b77f32a6b/GesResHumPda/data/PMEELP0018/UN_PROBLEME_DE_GRH.pdf), quels sont les arguments qui plaident en faveur d’une GRH dans les très petites entreprises et dans les PME ?

**Corrigé**

[Vous trouverez ici les éléments de corrigé du cas.](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/29a2bbfc-7881-489d-84ec-cc4b77f32a6b/GesResHumPda/data/PMEELP0018/CorrigeChptre1_Hounounou.pdf)

**Glossaire**

**Adjoint ressources humaines**  
Numéro 2 de la fonction, il assiste le directeur des ressources humaines sur différents projets, est responsable de certains domaines de la gestion des ressources humaines et apporte un soutien actif aux responsables hiérarchiques sur les aspects liés aux ressources humaines.  
  
**Administration du personnel**  
Ensemble des tâches de nature administrative occasionnées par l'emploi et la rémunération de personnel salarié.  
 **Fayol (Henri)**  
Français, ingénieur des mines (Mines Saint-Etienne), il est l’un des fondateurs majeurs des théories d'organisation (1841-1925), il a donné naissance au « fayolisme ». Son ouvrage Administration industrielle et générale, paru en 1916, définit six fonctions (technique, commerciale, financière, de sécurité, comptable et administrative), leurs composantes et les principes à respecter.  
  
**Ford (Henry)**  
Industriel américain (1863-1947) créateur de la plus importante entreprise de construction automobile des États-Unis. Son idée principale était que la production de masse obtenue sur les chaînes de production permet l'abaissement des coûts et des prix de vente. la consommation de masse suit la production de masse. Le fordisme a pris son essor dans les années 1940 et est entré en crise dans les années 1970.  
 **Management des savoirs**  
Processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de diffusion des savoirs dans une organisation, impliquant, en tant que producteur et consommateur, chaque salarié.  
  
**Management total de la qualité**  
Mode de management d'un organisme centré sur la qualité, reposant sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client. Le management total de la qualité est parfois désigné par l'expression TQM (Total Quality Management) ou « qualité totale » .  
 **Manager**   
Cadre ayant un rôle hiérarchique.  
  
Organigramme   
Représentation graphique de la structure hiérarchique d'une organisation représentant les différents éléments (services, postes, titulaires) et leurs rapports effectifs. Il permet de situer les différentes composantes d'une organisation et leurs relations. Il définit les centres hiérarchiques de décision, les domaines de responsabilité et les structures fonctionnelles d'appui.  
 **Organisation**   
1. Construction de la structure de fonctionnement et de direction d'une entreprise 2. Action consistant à agencer divers éléments en vue d'obtenir un résultat déterminé 3. Ensemble humain structuré orienté vers la réalisation d'objectifs déterminés.  
  
**Organisation internationale du travail (OIT)**  
Créée en 1919, cette organisation regroupe 150 États membres. Institution spécialisée rattachée à l'ONU, elle a son siège à Genève. Son secrétariat permanent est assuré par le BIT (Bureau international du travail).  
  
**Organisation qualifiante**  
Organisation capable de développer l'apprentissage permanent en faisant de chaque situation de travail une situation de formation. Les principales pratiques formatrices sont l'information formatrice, la mobilité interfonctionnelle, les groupes participatifs, la transmission du service des anciens et l’ouverture sur l’environnement.  
  
**OST (organisation scientifique du travail)**  
Théorisée par Frederick W. Taylor (1856-1915), l'organisation scientifique du travail recherche la productivité maximale grâce à une méthode de travail plus efficace et à la décomposition des tâches en éléments simples aisément réalisables.  
  
**Personnel**  
Ensemble des personnes employées par une entreprise.  
 **Personnes (gestion des personnes)**  
Dans le cadre de l’évolution de la GRH, prise en compte accrue de la dimension individuelle plutôt que collective.  
 **Politique du personnel**  
Ensemble des valeurs et des normes, des pratiques et des principes relatifs à la gestion des ressources humaines dans une entreprise. Elle donne une orientation. Elle peut être écrite et traduite en norme.  
 **Polyvalence**   
Aptitude du salarié à tenir plusieurs postes de niveaux comparables.  
  
**Responsable ressources humaines**  
Rattaché hiérarchiquement à un directeur opérationnel et fonctionnellement à un directeur des ressources humaines, il met en œuvre l'ensemble de la politique des ressources humaines au niveau d'une unité.  
 **Taylor (Frederick Winslow)**  
Ingénieur américain (1856-1915), inventeur de l'organisation scientifique du travail (OST), appelée familièrement taylorisme. Le taylorisme vise à accroître la productivité par la préparation du travail, le chronométrage, le planning.  
 **Temps**   
En GRH, mesure d'une durée. Il peut s'agir de la durée du travail (temps de travail) ou de celle du repos (temps de repos).

**Bibliographie**

1. CADIN, L., GUERIN, F. et PIGEYRE, F., *Gestion des ressources humaines. Pratique et éléments de théorie*, Paris, Dunod, 2002.
2. CITEAU J.P., *Gestion des ressources humaines: principes généraux et cas pratiques*, Armand Colin , Paris, 2002.
3. DOLAN S., JACKSON S., SCHULER R., *La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 3ème édition, Pearson Éducation, 2002.
4. HOUNOUNOU Albéric, 100 Fiches pour comprendre l’organisation et la gestion de l’entreprise, éditions Bréal, 2005. HOUNOUNOU A., BARMEYER C.,
5. BOUZIAT X., LE LOARNE S. et MAGAKIAN, 50 Fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines, éditions Bréal, 2003. MERCIER
6. E., SCHMIDT G., *Gestion des Ressources Humaines*, Pearson Éducation, 2004.
7. PERETTI J.-M., *Dictionnaire des ressources humaines*, Ed. Vuibert, 2003.

**Sitographie**

[http://andcp.fr](http://www.andcp.fr/)  
Site de l’association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel.   
  
<http://actesagrh.free.fr/>  
Site de l’association francophone de gestion des ressources humaines.   
 [http://www.anact.fr](http://www.anact.fr/)   
Site de l’association nationale pour l’amélioration des conditions de travail. Aide les entreprises à développer des projets innovants dans le domaine du travail et de son organisation.   
  
[http://www.travail.gouv.fr](http://www.travail-solidarite.gouv.fr/espaces/travail/771.html)  
Site du ministère. Publie de nombreuses statistiques et études.   
  
<http://www.ilo.org>  
Site de l’Organisation Internationale du Travail dont la vocation est de faire respecter les Droits de l’homme dans le monde du travail.

**Chapitre 2 : Recruter**

Recruter, c’est engager par une procédure en interne ou sur le marché du travail des ressources humaines dont l’organisation a besoin à un moment précis de son évolution.

**Descriptif :**

Il s’agit ici d’étudier les différentes étapes du processus d’embauche d’un salarié après avoir analysé éventuellement selon la taille de la PME-PMI, la possibilité de privilégier ou non un recrutement interne ou un recrutement externe.

**Mots clés :**

Recrutement, postes à pourvoir, recherches des candidats, sélection, intégration, sources internes et externes de recrutements, audit, cadre légal, entretien, embauche.

**Temps indicatifs :** 4 à 5 heures.

**Plan**

Introduction  
  
2.1 Enjeux, cadre légal et étapes du recrutement

2.1.1 Enjeux et cadre légal

2.1.2 Les étapes du recrutement

2.1.3 L'intégration

2.2 Contexte du recrutement et techniques de sélection

2.2.1 Le contexte organisationnel  
2.2.2 Le contexte du poste  
2.2.3 Le candidat du poste  
2.2.4 Recrutement interne ou recrutement externe ?

2.3 Processus de sélection et audit de recrutement

2.3.1 Le processus de sélection

2.3.2 Les modes de recrutement2.3.3 L'audit de recrutement

2.3.3.1 Le coût du recrutement2.3.3.2 Les coûts d'adaptation

Conclusion  
  
A retenir  
  
Exercices

**Introduction**

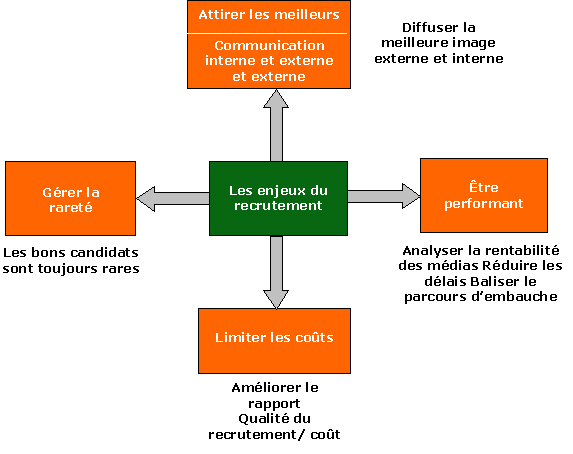
Le recrutement est d’une importance capitale puisqu’il fournit à la PME les compétences dont elle aura besoin pour mettre en œuvre ses stratégies.

Le recrutement est lié à plusieurs activités de la GRH dont la planification des ressources humaines, l’analyse des postes, la formation et le développement personnel, la gestion des carrières.

**2.1 Enjeux, cadre légal et étapes du recrutement**

2.1.1 Enjeux et cadre légal  
2.1.2 Les étapes du recrutement  
2.1.3 l'intégration

**2.1.1 Enjeux et cadre légal**



Il s’agit donc de:

* rechercher des employés dont le profil ressemble ou diffère à celui des employés de l’entreprise;
* respecter les normes de l’entreprise concernant les programmes d’équité en matière d’emploi ainsi que les considérations juridiques et sociales.

**En France le code du travail prévoit dans les articles, L 121-6 et L 121-7,L 122- 45 et L 123-1, les dispositions suivantes :**

**Cas des articles L 121-6 et L 121-7 du Code du Travail**

* Obligation d’informer préalablement la personne concernée par un processus de recrutement des méthodes et techniques utilisées à son égard.
* Les résultats obtenus doivent rester confidentiels.
* Les méthodes et techniques d’aide au recrutement ou d’évaluation doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie.
* Les informations demandées ne peuvent avoir comme finalité que d’apprécier la capacité à occuper l’emploi proposé ou les aptitudes professionnelles.
* Les informations demandées doivent avoir un lien direct et nécessaire avec l’emploi proposé ou avec l’évaluation des aptitudes professionnelles.

**Cas de l’article L 122- 45 du Code du travail : le principe de non-discrimination**

* «Aucune personne ne peut être écartée d’une procédure de recrutement ou de l’accès à un stage en raison de son origine, de son sexe, de ses moeurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille, de son appartenance ou de sa non appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son patronyme ou, sauf inaptitude constatée par le médecin du travail, de son état de santé ou de son handicap.»
* A noter qu’en cas de litige, la **charge de la preuve de la non-discrimination incombe à l’employeur**.

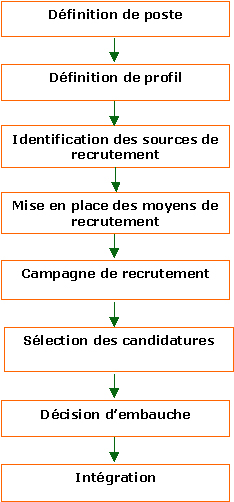
**Cas de l’article L 123-1 du Code du travail: l’application particulière du principe de non discrimination en matière d’égalité professionnelle entre les femmes et les hommes**

* «Sauf si l’appartenance à l’un ou l’autre sexe est la condition déterminante à l’exercice d’un emploi, nul ne peut:

- mentionner ou faire mentionner dans une offre d’emploi ou dans toute autre forme de publicité relative à une embauche, le sexe ou la situation de famille du candidat recherché,  
- refuser d’embaucher une personne en considération du sexe ou de la situation de famille ou sur la base de critères de choix différents selon le sexe ou la situation de famille.»

La liste des emplois pour lesquels l’appartenance à l’un ou l’autre sexe constitue la condition déterminante est définie par un décret du Conseil d’Etat.

**2.1.2 Les étapes du recrutement**



**2.1.3 L'intégration**

La période d'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil.

Le suivi de l'intégration doit s'étendre sur une longue période avant que le nouveau salarié n'entre dans le système d'appréciation général.

Ce suivi repose 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.

Le suivi est particulièrement important pendant la période (les deux parties pouvant revenir sur leur décision).

**2.2 Contexte du recrutement et techniques de sélection**

2.2.1 Le contexte organisationnel  
2.2.2 Le contexte du poste  
2.2.3 Le candidat au poste  
2.2.4 Recrutement interne ou recrutement externe?

**2.2.1 Le contexte organisationnel**

Il s’agit de tenir compte:

Des Connaissance des conditions d’exercice et des contraintes relatives aux postes ainsi que de leurs évolutions.

De l’ identification de la disponibilité des postes :

* par un système de planification
* par requête de l’encadrement intermédiaire

**2.2.2 Le contexte du poste**

Cette approche tourne autour de l’analyse et la définition du poste suivant trois axes :

* la mission : délimite le rôle et les objectifs;
* les responsabilités : lesquelles et comment les tenir ?
* le positionnement hiérarchique : à qui la personne doit-elle rendre des comptes ?

**2.2.3 Le candidat au poste**

Dans toutes les entreprises y compris dans les PME, les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être des candidats au recrutement constituent des éléments qui privilégient:

- Le candidat et ses caractéristiques :

* personnalité : adaptabilité, imagination, motivation, persévérance…
* connaissances / aptitudes : diplômes, savoirs, écoute, négociation, communication.

- Utilisation de plusieurs sources (éventuelles) pour vérifier l’exactitude des renseignements recueillis pour les candidats au postes.

**2.2.4 Recrutement interne ou recrutement externe ?**

|  |  |
| --- | --- |
| **Avantages du recrutement interne** | **Avantage du recrutement externe** |
| * Délai de sélection plus court * Coût moins élevé * Offre des opportunités d'évolution * Limite les prolèmes d'intégration | * Favorise le renouvellement des RH : nouvelles compétences * Favorise l'enrichissement des RH : nouvelles expériences |

**2.3 Processus de sélection et audit de recrutement**

2.3.1 Le processus de sélection  
2.3.2 Les modes de recrutement  
2.3.3 L'Audit de recrutement

**2.3.1 Le processus de sélection**

Dans ce cas, la décision de principe par la direction, ou avec son accord, donne lieu à la mise en œuvre d'un processus d'embauche.

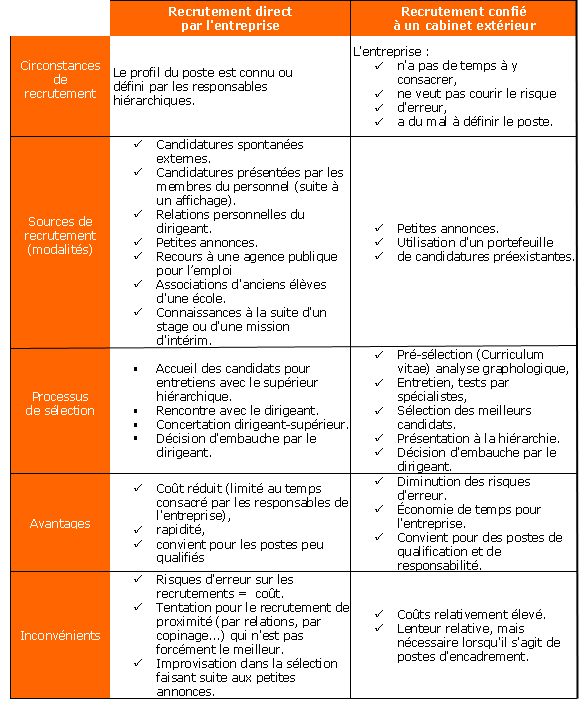
Celui-ci peut recouvrir des modalités de choix différentes pour la prise en charge, les sources et la sélection.

Dans les petites et moyennes entreprises, le recrutement peut être direct (assuré par le diri­geant avec les cadres de l'entreprise) ou bien être confié à un cabinet de recrutement.

Dans les petites et moyennes entreprises, la démarche de recrutement ne suit pas toujours une procédure définie. Elle est souvent dictée par l'expérience du dirigeant et l'urgence de la décision à prendre.

**Exemple**: un dirigeant, mar­qué par des recrutements passés malheureux (cas parfois dans les recrutements de «proximité»: amis, famille, etc. qui se révèlent inefficaces et potentiellement conflictuels) , sera très vigilant. A l'inverse, certains se fieront à leur «intuition», à leur connaissance sup­posée des hommes, ... , et souvent réussiront un recrutement efficace.

**2.3.2 Les modes de recrutement**



**2.3.3 L'Audit de recrutement**

En France par exemple:

- les coûts correspondant aux temps passés par les divers acteurs.

- pour le recrutement d'un cadre, les frais d'annonce représentent souvent de 10 à 20 % du salaire annuel ;

- les honoraires de cabinet, de 12 à 20 % de ce même salaire.

- lorsque le recrutement se situe à un niveau plus élevé et implique l'intervention d'un chasseur de têtes, les tarifs de cabinets extérieurs sont plus élevés (un tiers de la rémunération annuelle).

**2.3.3.1 Le coût de recrutement**

En France par exemple:

- les coûts correspondant aux temps passés par les divers acteurs.

- pour le recrutement d'un cadre, les frais d'annonce représentent souvent de **10** à **20 %** du salaire annuel ;

- les honoraires de cabinet, de **12** à **20 %** de ce même salaire.

- lorsque le recrutement se situe à un niveau plus élevé et implique l'intervention d'un chasseur de têtes, les tarifs de cabinets extérieurs sont plus élevés (un tiers de la rémunération annuelle).

**2.3.3.2 Les coûts d'adaptation**

Ici, l'analyse des coûts de familiarisation, de formation et d'adaptation complète le coût du recrutement. La personne recrutée passe successivement par trois phases :

- une phase d'information ;

- une phase d'apprentissage du métier ;

- une phase d'apport personnel à l'entreprise.

**Conclusion**

**Le profil du bon recruteur**

**1.** Doit être attentif à ce qu’a déjà réalisé le candidat (au-delà de ce qu’il peut dire ou paraître).

**2.** Analyse ses comportements à travers des situations proches du poste qu’il va occuper.

**3.** Utilise des critères multiples (à partir d’entretiens, de tests et d’une sérieuse étude biographique).

**4.** Ne retient que les points convergents qu’il met en rapport avec les caractéristiques du recrutement.

**5.** Reconnaît qu’il y a différentes manières de réussir la même chose (avec des méthodes ou des personnalités parfois très éloignées).

**6.** Sait qu’une fonction contribue à former celui qui l’occupe.

**7.** Sait que la façon dont une personne est managée joue un rôle essentiel dans sa progression.

**A retenir**

**Le recrutement est un élément essentiel de la politique des ressources humaines de l'organisation. C’est par exemple à travers le recrutement, que peut être rajeunie la population d'une entreprise ou que le niveau moyen de compétence peut être ajusté. Il y a donc lieu de définir clairement les politiques à suivre en la matière et les moyens à mettre en œuvre pour les conduire.**

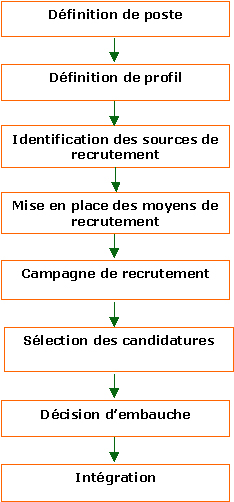
**1 La stratégie de recrutement**

**A La problématique du recrutement pour les organisation**

- L'adaptation des hommes au travail est avant tout un problème de recrutement. La prééminence d'un bon recrutementrésulte donc du fait qu’il peut permettre de supprimer ou de réduire les régulations ultérieures opérées une fois le salarié embauché.

­**Le problème que pose tout recrutement est d'assurer la meilleure adéquation entre des apti­tudes individuelles et les besoins d'un poste**. Deux sous-ensembles sont en présence:  
**1°) d'un côté un poste et son profil :** il convient de préciser les besoins du poste, puis de les hiérarchiser ;   
**2°) de l'autre, un ensemble d'individus,** en nombre variable : plus ce nombre est élevé, meilleur sera le recrutement mais plus important sera son coût.

- Une bonne adéquation est rendue possible par l'existence de l'adaptabilité des savoirs, des aptitudes, des personnalités. Les individus s'adaptent à un poste en y développant certaines qualités et, réciproquement, ils forgent aussi les caractéristiques du poste.



**B La définition du poste**

- Généralement, la définition de poste se concentre sur trois axes principaux: la mission du poste, les principales responsabilités et le positionnement dans la structure.

**- La mission du poste :** la définition de *la finalité du poste* ne doit pas être confondue avec la description des tâches à opérer. **Il s'agit ici de situer le poste dans la réalisation des objec­tifs de l'entreprise.**

**- Les principales responsabilités :** cette section décrit en détail ce que le titulaire aura à réaliser et la façon de le réaliser. C'est lapartie la plus délicate d'une définition de fonction. Généralement, les principalesactivités sont définies dans un ordre chronologique et traitées **sous trois aspects** : **quoi**? **quand** ? **comment** ? L 'estimation dutemps passé globalement aux différentes activités peut se révéler intéressante. Le style de cette section doitêtre direct et inviter à l'action : chaque phrase doit commen­cer par un verbe d’action conjugué au présent.

**- Le positionnement dans la structure :** cette section permet de repérer le poste grâce à un organigramme (général ou du service intéressé) et par la description du contrôle exercé par le titulaire du poste sur ses subordonnés, de ses marges de manœuvre et du niveau de ses respon­sabilités.

- Cette section donne quelques éléments d'appréciation quantitative. Par exemple : nombre de subordonnés,niveau du budget géré,volume des ventes, indicateurs de performance, etc.

**C La définition du profil du candidat**

- La définition de profil peut être considérée comme la première étape de la gestion de carrière d'un salarié. Cet exercice conduit à décrire le candidat « idéal» ; celui-ci, bien sûr, n'existe pas dans la réalité, c'est pourquoi, il est essentiel de classer chaque élément du profil dans l'une des trois catégories suivantes :

**a) indispensable** : un candidat qui neprésenterait pas cette caractéristique ne peutremplir le poste;

**b)** **essentielle** : caractéristique que doit posséder un candidat pour assurer correctement la fonc­tion;

**c)** **souhaitée** : caractéristique désirée mais non nécessaire pour remplir correctement la fonction.

- Les éléments examinés sont en général, les suivants :

* **caractéristiques physiques** : santé, présentation, âge, etc.
* **expérience** : en année,dans le même poste, un poste voisin, un poste préparatoire,
* **compétences spécifiques** : connaissances techniques, niveau de savoir, etc.
* **motivation** : en terme de désir d'évolution, de sécurité, de revenus, de pouvoir, de perfection­nement,
* **personnalité, traits de caractères, charisme** : impact sur les autres, adaptation aux différents milieux, stabilité, aptitude au travail de groupe, etc.

**2 La campagne de recrutement**

**A La prospection interne**

- Le recrutement externe n'est généralement autorisé qu’en l'absence de possibilités de recrutement interne.

- Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre des politiques de mobilité interne.

- Dans lecadre de la politique de promotion interne, un dosage entre recrutement externe et promotion interne est souvent retenu.

- L'expression recrutement interné 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 et, sur l'exploitation directe des informationsdisponibles, notamment des entretiens annuels d'appréciation, permet de réaliser unappel d'offre restreint ;

- La **promotion interne** présenté des limites. Elle prend parfois en compte **davantage les résultats passés que les aptitudes à remplir le nouveau poste**.

- Elle peut susciter des rivalités interneset priver l'entreprise d'un regard neuf.

- La **promotion interne a des avantages réels** : **temps de formation et d'intégration réduit**, **économie du coût d'un recrutement externe**, **risques d'erreurs réduits**, stimulation des salariés àdévelopper leurs compétences. **B La prospection externe**

**La recherche de candidature externe** renvoie :

* au souhait de comparer les candidaturesinternes aux candidaturesexternes afin 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 » et/ou de rajeunir la pyramide des âges ;
* à l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché.

**3 L'audit de recrutement**

**A. Le coût du recrutement**

- L'ensemble des coûts de recrutement comprend plusieurs aspects.

- Les coûts correspondant aux temps passés par les divers acteurs. Les frais directs facturés. Ces frais peuventêtre importants.

- Par exemple pour le recrutement d'un cadre, les frais d'annonce représentent souvent de **10** à **20 %** du salaire annuel ; et les honorairesdu cabi­net, de **12** à **20 %** de ce même salaire.

- Quand 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 extérieurs sont plus élevés (un tiers de la rémunération annuelle).

**B. les coûts d'adaptation**

- Il s’agit de l'analyse des coûts de familiarisation, de formation et d'adapta­tion.

- La personne recrutée passe successivement par trois phases :

* une phase d'information ;
* une phase d'apprentissage du métier ;
* une phase d'apport personnel à l’entreprise.

- Lors de l'entrée dans l’organisation, commence la phase d'information qui correspond à la période que le nouveau salarié consacre à la prise de connaissance des dossiers deson prédécesseur ou du ser­vice, aux présentations faites aux personnes avec lesquelles il travaillera, ainsi qu’aux stages de formation sur l’entreprise ou sur la fonction qu’il aura à remplir. La personne joue un rôle essentiellement passif, son efficacité est donc considéré comme marginale.

- La phase suivante correspond à l’apprentissage du métier sur le terrain. Le nouveau salarié commence la tâche pour laquelle il a été recruté. Cette phase dure jusqu’au moment où la maîtrise du poste estacquise.

|  |
| --- |
| **Important** |
| Toutes les causes d’échec du recrutement sont à surveiller et à éliminer. Ces causes sont nombreuses :  -l'entreprise n’a pasbien défini sesbesoins et le candidat retenu est surou sous-dimensionné par rapport au poste, ce qui inévitablement conduit à une situation de séparation, volontaire ou non, avec pour conséquences des coûts supplémentaires et des pertes de productivité;  - l'intégration du nouvel arrivant n’estpas correctement réalisée;  - le recrutement a été décidé et réalisé en catastrophe donc l'entreprise se prive elle-même de nouvelles compétences. Par ailleurs, une politique de recrutement judicieuse, des programmes d'embauche bien conduits, contribuent à renforcer l'image de l'entreprise sur le marché de emploi. |

**Exercices**

Vous trouverez ici un QCM, des Questions ainsi qu'une Etude de Cas à traiter.

**QCM**

[Cliquez ici pour accéder au QCM.](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/29a2bbfc-7881-489d-84ec-cc4b77f32a6b/GesResHumPda/data/PMEELP0019/qcm_module4.htm)

**Questions**

**1.** Définissez le recrutement, ses principaux objectifs et son importance.  
  
**2.** Énumérez les préalables au recrutement et décrivez les principales étapes du processus du recrute­ment.  
  
**3.** Comparez sous la forme d’un tableau synthétique, l'efficacité des canaux de recrutement suivants : les médias d'information, les relations per­sonnelles, les agences privées, Internet, les candidatures spontanées.  
  
**4.** Quels sont les avantages et les inconvénients d'une politique de recrutement interne ? Et externe?

**Etude de cas**

Monsieur JOHN, PDG d’une PME d’informatique depuis deux ans, trouve qu’avec le temps son activité se développe et qu’il est enfin temps de recruter une assistante de direction qui devra assurer plusieurs tâches administratives qu’il effectuait lui-même jusque là.

**Questions 1 : à ce stade de la procédure de recrutement, que conseilleriez-vous logiquement à monsieur JOHN ?**

Grâce à vos conseils, voici désormais monsieur JOHN, face à une jeune femme de 25 ans, avec laquelle un rendez-vous a été convenu, en vue d’un entretien d’embauche. Retrouvez ci-dessous la teneur de leur entretien:

**Monsieur JOHN:** bonjour mademoiselle, je suis monsieur JOHN, PDG de l’entreprise, merci de l’attention que vous portez à cette société, par votre candidature. Pouvez-vous me parler de votre formation?

**La candidate:** je suis titulaire d’un diplôme supérieur de secrétariat de Direction (niveau deux ans d’enseignement supérieur), option trois langues étrangères.

**Monsieur JOHN:** quelle est votre expérience pratique : stage, emplois, etc.?

**La candidate:** dans mon cursus de formation, j’ai fait de l’alternance (entreprise et centre de formation) pendant deux ans, avec stage de six mois en entreprise en première année de formation.

**Monsieur JOHN:** quels sont les outils relatifs aux nouvelles techniques de l’information et de la communication que vous savez utilisés ?

**La candidate:** tous les logiciels classiques de bureautique bien sûr, tous les outils relatifs à la vidéoconférence aussi, mais également les outils de «télé-management» que je maîtrise parfaitement.

**Monsieur JOHN:** concernant votre environnement,… disons familial, êtes-vous mariée ?

**La candidate:** euh…, je suis célibataire.

**Monsieur JOHN:** je vois que vous avez hésité à répondre…, vous savez c’est important pour la société. Alors vie maritale? Divorcée? Ou célibataire vraiment ?

**La candidate:** pourquoi cela serait-il si important pour l’entreprise ?

**Monsieur JOHN:** vous avez 25 ans et…, je sais qu’un de mes confrères s’est retrouvé complètement débordé car, dans les mêmes circonstances… deux ans après un recrutement fort intéressant, la personne engagée s’est retrouvée enceinte, avec congé de maternité, et donc problème de remplacement, de continuité du service, etc., etc.

**La candidate:** je suis célibataire.

**Monsieur JOHN:** merci de votre réponse. Vous serez informée dans les 48 heures des suites données à notre entretien de ce jour.

**Question 2 : analysez le cas présenté ci-dessus, notammenten fonction des dispositions légales en vigueur.**

**Corrigés**

[Vous trouverez ici les éléments de corrigés des Exercices.](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/29a2bbfc-7881-489d-84ec-cc4b77f32a6b/GesResHumPda/data/PMEELP0019/Corrige_Chapitre2_Hounounou.pdf)

|  |
| --- |
| Exercice  Cochez la bonne réponse  1 Le recrutement a aussi pour enjeu de diffuser une meilleure image interne et externe de l'organisation.  a. vrai  b. faux   2 Seuls les profils ressemblants à ceux présents dans l'entreprise sont concernés par le recrutement. a. vrai b. faux  3 Il n'est pas obligatoire de demander la personne concernée par un processus de recrutement, des informations permettant d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé. a. vrai b. faux  4 Il est interdit au cours du processus de recrutement a. de demander si le candidat accepte la mobilité éventuelle liée au poste b. pour les candidates au poste, la date approximative de leur future maternité c. d'exiger la connaissance d'une langue étrangère pour un poste en France d. de demander les prétentions salariales du candidat à un poste dans l'entreprise   5 Les étapes du recrutement, même prises à l'envers aboutissent toujours à de bon résultats  a. vrai b. faux  6 Pour un candidat à un poste au recrutement : l'adaptabilité, l'imagination, la motivation sont les seuls critères à privilégier  a. vrai b. faux  7 La loi prévoit dans le cadre du recrutement  a. d'informer au préalable le candidat des méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisées à son égard b. que les informations demandées par l'employeur puissent couvrir un champ large de culture générale c. le recours à des techniques présentant une marge d'erreur élevée  8 Pour tout recrutement, l'entreprise doit d'abord procéder par une procédure de recherche de candidature en interne  a. vrai b. faux  9 Le contexte précis du poste ne concerne pas:  a. la mission b. les responsabilités  c. le positionnement hiérarchique  d. la rénumération et la gestion des carrières  10 Pour le recrutement d'un cadre avec l'intervention d'un chasseur de têtes, les tarifs peuvent atteindre un tiers de la rénumération annuelle.  a. vrai b. faux |
|  |

Chapitre 2 Eléments de corrigé

Questions

1.

Définissez le recrutement, ses principaux objectifs

et son importance.

Le recrutement c’est :

L’opération ayant pour but de pourvoir un poste.

L’action d’engager du personnel.

Le recrutement a pour principaux objectifs d’assure

r :

la planification des ressources humaines,

l’analyse des postes,

Le recrutement s’avère aussi important dans la mesu

re où il influence

la formation,

la gestion des carrières.

2. Énumérez les préalables au recrutement et décriv

ez les principales étapes du

processus du recrutement.

-

La décision de principe est prise par la direction

, ou avec son accord, donne lieu à la mise

en œuvre d'un processus d'embauche.

-

Celui-ci peut recouvrir des modalités de choix diffé

rentes pour la prise en charge, les

sources et la sélection.

-

Dans les petites et moyennes entreprises, le recrut

ement peut être direct (assuré par le

dirigeant avec les cadres de l'entreprise) ou bien

être confié à un cabinet de recrutement.

-

Dans les petites et moyennes entreprises, la démarc

he de recrutement ne suit pas toujours

une procédure définie. Elle est souvent dictée par l

'expérience du dirigeant et l'urgence de

la décision à prendre.

Les principales étapes du processus de recrutement

3. Comparez sous la forme d’un tableau synthétique,

l'efficacité des canaux de

recrutement suivants : les médias d'information, le

s relations personnelles, les

agences privées, Internet, les candidatures spontan

ées.

Selon l’enquête « Emploi 2005 » de l’INSEE, il est

possible de comparer

l'efficacité de plusieurs canaux de recrutement.

Canaux de recrutement % Commentaires

Candidatures spontanées 37

Ce canal de recrutement reste de loin le plus

efficace. C’est une constante depuis

plusieurs années, même lorsque l’on

interroge les entreprises.

Relations familiales, personnelles ou

professionnelles

22

Les « relations » maintiennent également

leur prépondérance dans le cadre des

processus de recrutement

ANPE

10,5

Cabinets de recrutement 6,5

L’ANPE et les cabinets de recrutement on

ont une place relativement modeste dans le

recrutement

Réembauche après un contrat

antérieur

16

Presque le même positionnement que les

« relations », la « proximité » semble

rassurer.

Annonces

7

Ca canal de recrutement a encore un

positionnement relativement stable mais

devrait peut être céder du terrain face à

Internet.

Internet

1

Média nouveau, sans doute en progression,

car rapide et moderne dans le traitement

des dossiers.

Remarque :

il appartient aux apprenants de mener les recherch

es nécessaires

pour trouver les sources utiles aux comparaisons.

4. Quels sont les avantages et les inconvénients d'

une politique de recrutement

interne ? Et externe?

Avantages du recrutement interne Avantage du recrut

ement externe

•

Délai de sélection plus court

•

Coût moins élevé

•

Offre des opportunités d'évolution

•

Limite les problèmes d'intégration

•

Favorise le renouvellement des RH :

nouvelles compétences

•

Favorise l'enrichissement des RH :

nouvelles expériences

Inconvénients Inconvénients

•

Non renouvellement du personnel

(sentiment de résistance aux

changements)

•

Risque de routinisation de la GRH

•

Coût élevé

•

Eventuels problème d’intégration et

(ou) d’adaptation

Etude de cas

Question 1

A ce stade de la procédure de recrutement, il faut

conseiller à monsieur JOHN, de proposer son

offre sur le marché du travail par le biais d’une an

nonce. Exemple d’annonce ci-dessous à faire

paraître, soit à l’ANPE, soit dans les journaux d’an

nonces locales ou encore dans les journaux

spécialisés.

Date de l’offre

Intitulé du poste

Descriptif du poste

Compétences spécifiques

Lieu de travail

Type de contrat

**Chapitre 1 : La Fonction Ressources Humaines**

Ce chapitre présente la fonction GRH, son évolution, ses contraintes et ses objectifs notamment dans le cadre des PME-PMI dans un contexte européen.

**Objectifs**

* Acquérir des connaissances de base en gestion des ressources humaines.
* Réfléchir sur les représentations et les pratiques qui correspondent à la gestion « moderne » des ressources humaines.
* Préparer les étudiants à assumer des responsabilités en gestion des ressources humaines, quelle que soit leur future fonction dans l’entreprise.

**Pré-requis** :

Théorie des organisations et/ou Sociologie des organisations.

**Temps indicatif** : 5 heures.

**Déroulement** : 6 séquences.

**Plan**

Introduction  
  
1.1 Proposition de définition  
1.2 Évolution de la fonction  
1.3 Objectifs et pratique de la fonction  
1.4 Principales missions  
1.5 Des contraintes renouvelées  
1.6 Un professionnalisme accentué  
1.7 Les postes RH en entreprise  
  
Conclusion  
  
A retenir  
  
Pour aller plus loin  
  
Exercices  
  
Glossaire  
  
Bibliographie  
  
Sitographie

**Introduction**

À partir des développements du taylorisme et des débuts de la syndicalisation, les secrétariats sociaux se sont transformés en services de personnel. L'année 1912 est considérée comme étant la date probable de la naissance de « services depersonnel » dans le sens moderne du terme.

Les tâches principales de ces nouveaux services étaient d'entretenir des relations avec les syndicats, administrer les droits des salariés, voire à l'adaptation de ceux-ci aux progrès technologiques, régler les problèmes d'évaluation, de rémunération et de communication. En dépit de leurs nombreuses activités, les Services de personnel d’alorsont joué un rôle mineur dans l’organisation: un rôle surtout administratif et disciplinaire (Bayad et alii., *Gestion des ressources humaines,* Coll. Management, Ed. De Boeck Université, 2001, p5.).

Il s’agit donc dans ce chapitre de repréciser toutes ces approches contextuelle et contingente, de l’administration du personnel du début de la production de masse, à la gestion des ressources humaines contemporaine, en tant que fonction essentielle et à part entière de la gestion stratégique des organisations d’une manière générale et des PME-PMI en particulier.

**1.1 Proposition de définition**

* La fonction ressources humaines s’attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois (de l’organisation) et les ressources (des hommes).
* Cela s’opère à travers un ensemble de structures, de programmes et d’actions.

La GRH est l’une des fonctions du management. Cette fonction a pour but, la mobilisation du potentiel et des compétences de chaque salarié, ainsi que la mutualisation de celles-ci, au service des organisations.

|  |
| --- |
| **Question** |
| **1° Quels sont les structures, les programmes et les actions concernés dans le cadre de la fonction ressources humaines ?**  **2° Comment la GRH peut-elle mobiliser le potentiel de chaque salarié au sein d’une entreprise ?** |

**1.2 Évolution de la fonction**

Il est commode pour rendre compte des mutations des contextes concurrentiels et de leurs implications organisationnelles et humaines de s’appuyer sur l’exemple du secteur automobile.   
Ces évolutions peuvent être transposées à d’autres secteurs.   
Le modèle taylorien-fordien est conçu de façon à :

* Intégrer le plus vite possible une population de faible niveau de qualification grâce à la très forte division du travail à la simplification qu’il opère.
* Permettre d’employer dans l’industrie une population rurale, étrangère, faiblement alphabétisée.
* Fonder son assise sur un personnel substituable.

Cette substituabilité s’accommode mal des évolutions organisationnelles du système productif :

* Niveau de compétence plus élevé : polyvalence, participation aux groupes de qualité, autonomie, diminution du nombre de niveaux hiérarchiques.
* Coopération au sein de l’équipe, facteur de performance et de maintien des conditions optimales de production.

La logique de compétence avec les changements du modèle productif s’oppose à la logique de poste qui correspond au modèle taylorien.

**Tableau : la GRH comparée à l’administration du personnel**

|  |  |
| --- | --- |
| **Administration du personnel** | **Gestion des ressources humaines** |
| Personnel subsituable | Actif spécifique |
| Réaction | Anticipation |
| Variable d'ajustement | Variable stratégique |
| Chef du personnel | DRH membre du comité de direction |

|  |
| --- |
| **Question** |
| 1 Pourquoi est-il généralement commode de s’appuyer sur l’exemple du secteur automobile pour illustrer les mutations de la fonction Ressources Humaines ?  2 D’après le tableau présenté dans le cours, comparez l’approche « administration du personnel » par rapport à l’approche « gestion des ressources humaines ». |

**1.3 Objectifs et pratique de la fonction**

**A. Les Objectifs**

* Des objectifs explicites :
  + Attirer des candidats qualifiés
  + Maintenir les employés fournissant un rendement satisfaisant
  + Accroître la motivation des employés
  + Favoriser le développement des employés par la pleine utilisation de leurs compétences
* Des objectifs implicites :
  + Accroître la productivité au travail
  + Améliorer la qualité de vie au travail
  + Assurer le respect du cadre juridique

**B. La GRH : une pratique contingente**

Des niveaux de développement variés selon des facteurs externes…

* Législation sociale
* Marché de l’emploi
* Mécanisme de négociation collective

… et des facteurs internes

* La stratégie et la structure organisationnelle
* L’appui de la direction
* La taille de l’entreprise
* La culture d’entreprise

**C. La GRH : une pratique contextuelle**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Périodes** | **Théorie dominante** | **Fonction RH** | **Pratiques de GRH** |
| 1900-1950 | Bureaucratie | Administration du personnel | Réglementation, procédure |
| 1950-1970 | Courant des relations humaines | Services des relations humaines | Communication, culture |
| 1960-1980 | Courant sociotechnique | Développement personnel | Organisation, conditions de travail |
| Après 1980 | Management stratégique | Gestion des ressources humaines | Culture d'entreprise, GPEC |

|  |
| --- |
| **Question** |
| 1 Pourquoi peut-on dire que la GRH est une pratique contingente ?  2 Pourquoi peut-on dire que la GRH est une pratique contextuelle ? |

**1.4 Principales missions**

|  |  |
| --- | --- |
| **Pour** | **Le DRH doit être** |
| Les dirigeants | - Support de la stratégie - Acteur de la compétivité - Créateur de valeur |
| Les managers (n 1) | - Garant du partage de la fonction - Garant de l'empowerment des n1 |
| Les salariés | - Garant de l'équité - Garant de l'employabilité - Garant de l'éthique |
| Les représentants des salariés | - Garant de l'écoute - Garant de la conformité - Garant de la dynamique sociale |

|  |
| --- |
| **Question** |
| Expliquez et développez les missions du DRH pour les salariés et pour les dirigeants, à partir du tableau ci-dessus. |

**1.5 Des contraintes renouvelées**

* Avenir économique plus turbulent : mondialisation, changements technologiques accélérés
* Interrogation sur la protection sociale
* Enrichissement du code du travail par le législateur
* Perte d’influence des syndicats
* Changement de niveau de la négociation collective

|  |
| --- |
| **Question** |
| Pourquoi parle peut-on parler de contraintes renouvelées en relation avec la gestion des ressources humaines ? |

**1.6 Un professionnalisme accentué**

* Les emplois et le long terme
* Un encadrement de terrain « responsable »
* Des salariés motivés / impliqués
* Une information partagée
* Un nouveau syndicalisme
* Des lois nouvelles
* Des méthodes nouvelles
* Anticipation et stratégie

**A. Rôles et responsabilités des professionnels de la GRH**

|  |  |
| --- | --- |
| **Les professionnels de la GRH en tant que** | **Missions** |
| Agent du changement | - Anticiper les changements - Prévoir les accompagnements entraînés par les changements |
| Agent de l'innovation | - Favoriser l'émergence d'un environnement favorable à l'apprentissage et à la création dans l'organisation |
| Agent stratégique | - Participer activement à la stratégie générale de l'organisation |
| Agent conseiller | - Servir d'interface entre les différents acteurs de l'organisation et connaître les différents activités des ressources humaines |

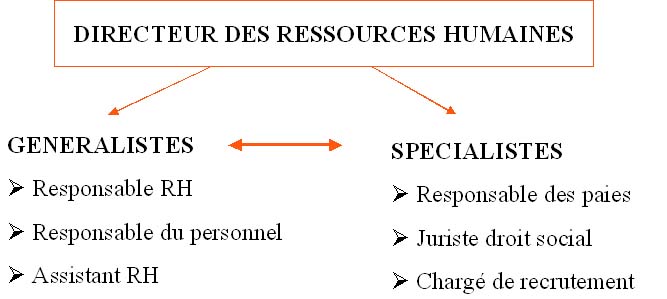
Source : *Schuler et Jackson, 2000.*

**B. Une fonction RH partagée**

* Les Managers sont impliqués dans la mission RH
* Ils ont un rôle de vecteur de changement
* Ils sont chargés de l’application de certains choix : évaluation, rémunération, recrutement, organisation du temps de travail, etc.

|  |
| --- |
| **Question** |
| Quel est l’impact de la GRH en tant que vecteur de changement du management des entreprises ? |

**1.7 Les postes RH en entreprise**



**Conclusion**

Généralement, le nombre de personnes salariées dans l'entreprise apparaît comme un élémentdéterminant duniveau d’organisation formelle de la fonction ressources humaines.

Si l'on considère la PME-PMI comme une entreprise caractérisée par un effectif salarié oscillant entre 10 et 150 personnes, on peut constater quasiment systémati­quement l'absence de structure formelle de la fonction ressources humaines (pas de responsable en titre ni de service de personnel).

Pour autant, certaines modalités de prise en charge de la fonction ressources humaines existent bien, même si elles ne sont pas tout à fait lisibles dans ce type d'entreprises car elles se confondent souvent avec d'autres fonctions (administratives et comptables).

Comme pour toute entreprise, la gestion des ressources humaines représente pour la PME-PMI, non seulement un ensemble de contraintes, mais aussi une série d'enjeux stratégiques, qui ne sont pas toujours appréciés comme tels, et qui, faute d'être pris en compte par leurs dirigeants, se révèlent tardivement comme un facteur d'échec ou de réussite de leur entreprise.

Le nombre de contentieux conjugués à d'autres difficultés autour de la gestion de la paye, du recrutement et de la formation oblige le chef d'en­treprise à adopter une attitude plus volontariste dans le traitement de ces questions.

Enfin, dans les PME-PMI, quatre axes prioritaires de la fonction ressources humaines peuvent être identifiés :

* **Structurer l'administration des ressources humaines.** Les dirigeants doivent bien situer et maîtriser les différentes obligations en matière sociale.
* **Formaliser les fondamentaux du mix social.** un minimum de formalisation autour de **quatre grandes rubriques** de la fonction res­sources humaines
  + **l'emploi** (définition de fonction, critères de sélection, formation...);
  + La **rémunération** (grille de classification, modalités d'at­tribution des primes, modalités d'évaluation des nouveaux emplois...);
  + la **valorisation des ressources humaines** (formation, promotion, appréciation...);
  + la **communi­cation et les relations** (concertation, représentation du personnel).
* **Etablir un réseau de conseils.** recourir régulièrement à des prestataires qualifiés, présents auprès des réseaux professionnel ou des réseaux institu­tionnels avant d'envisager de faire appel à des consultants spécialiés
* **Envisager régulièrement les facteurs d'évolution de l'entreprise et leur pro­bable impact sur la gestion des ressources humaines.** La mise en perspective des problèmes de personnel associés au changement donnerait plus de crédibilité à certains choix et une meilleure maîtrise des réactions inévitables face aux aléas liés à toute évolution.

A retenir

**L’émergence du concept de ressources humaines**

Comme les autres domaines de la gestion, la gestion des ressources humaines (GRH) est à la fois une pratique et une discipline. En tant que pratique, elle correspond à une fonction de l'organisation. En tant que discipline des sciences sociales, elle s’occupe de la régulation du travail dans les organisations. De l’administration du personnel correspondant au taylorisme, on parle aujourd’hui du modèle de GRH comme modèle de gestion d’actif spécifique privilégiant la flexibilité interne.

La fonction RH peut être considérée comme une fonction transverse dans la mesure où tous les individus de l'organisation sont concernés par son champ d’actions. La fonction RH peut aussi être considérée comme la seule fonction de l'entreprise qui soit partagée. Enfin la fonction RH, traite des personnes, et non pas d'objets de gestion. Pour cette fonction, l'objet de gestion est en fait un sujet, c'est-à-dire une personne autonome, qui n'apprécie pas forcément les orientations ou les décisions prises. Finalement, la question qui se pose est celle de l'importance relative des différents acteurs dans l'exercice des responsabilités sociales des organisations.

**1.Gestion de la main d’œuvre et systèmes de production**

* Le système de production taylorien-fordien est conçu de façon à intégrer le plus rapidement possible une population de faible niveau de qualification grâce à la forte division du travail et à la simplification qu'il opère : historiquement il a permis d'employer dans l'industrie une population rurale, étrangère, faiblement alphabétisée. Par construction, il est fondé sur un personnel substituable.
* Les mutations organisationnelles éloignent de cette substituabilité :
  + les niveaux de compétences mis en œuvre sont plus élevés (la polyvalence, la responsabilisation sur des performances multiples, la participation aux groupes d'amélioration de la qualité, l'autonomie et la diminution du nombre de niveaux hiérarchiques) ;
  + la coopération au sein de l'équipe est à la fois facteur de performance globale et aussi une condition de production d'améliorations permanentes.
* L'expression « logique de compétence » s'efforce de rendre compte de l'impératif de mutation de la gestion de la main - d' œuvre correspondant à ce changement de modèle productif. Elle entend s'opposer à celle de « logique de poste », qui correspond au modèle taylorien.
* En s'appuyant sur le changement de modèle de production, on est fondé à opérer une opposition entre administration du personnel et gestion des ressources humaines.
* ans une perspective de forte substituabilité de la main-d'œuvre, l'ajustement des effectifs au besoin est susceptible d'être atteint par des réductions d'effectifs : licenciement lorsque la conjoncture le requiert et réembauche lorsque le besoin s'en fait sentir.
* Dans une perspective « gestion des ressources humaines », l'avantage concurrentiel est conçu comme une compétence difficilement imitable et repose largement sur les compétences individuelles et les routines de coordination.
* La préférence pour la flexibilité interne, laquelle consiste à jouer sur la mobilité interne et sur la formation pour faire face à l'évolution quantitative et qualitative des emplois, suppose un effort d'anticipation car la transformation des compétences est un processus lent.
* Référer les pratiques de gestion de la main-d' œuvre à un modèle productif revient à s'interroger sur le type de modèle productif dans lequel s'inscrit l'organisation à laquelle on s'intéresse ; il ne faudrait pas considérer que l'ère taylorienne-fordienne est révolue et que l'ensemble des organisations actuelles relève d'un modèle flexible.
* Toutes les organisations ne sont pas exposées aux mêmes règles concurrentielles; il existe aujourd'hui des organisations tayloriennes très performantes et des secteurs en voie de taylorisation.

**2. L’approche contingente de la GRH**

**2.1 Les mutations technologiques**

* Les mutations technologiques, et en particulier les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) concernent la quasi-totalité des branches d'activité et des fonctions des organisations. Les conséquences sont considérables en matière d'emploi, de compétences, de conditions de travail et d'aménagement des temps, de formation, de motivation et de rémunération.

**2.2 L'internationalisation et l'accentuation de la concurrence**

* Pour conserver sa compétitivité dans un contexte où les innovations technologiques franchissent rapidement les frontières, la rigueur et la rapidité sont indispensables.
* L'internationalisation de la concurrence impose aux entreprises une vigilance sans frontière. Elles doivent disposer de référentiels internationaux et anticiper une évolution convergente. Les disparités tant au niveau mondial qu'européen sont amenées à se réduire dans le cadre d'une convergence accrue.

**2.3 Les mutations économiques**

* L'étude des modifications du paysage industriel montre que la survie devient hypothétique pour l'entreprise dont le ratio frais de personnel valeur ajoutée dépasse durablement et significativement celui de ses concurrents. Faute de moyens pour investir et innover, elle devient une proie.
* L'entreprise doit répondre aux attentes de ses actionnaires dans un contexte économique de brutales variations de l'activité et de difficulté à élaborer des prévisions fiables de l’activité à court et à moyen terme.

**2.4 Les évolutions démographiques et sociologiques**

* L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir dans de nombreuses entreprises des perspectives de vieillissement accentué.
* Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente , notamment en termes de carrière, de rémunération, de mobilité etc.
* L'entreprise regroupe des salariés aux aspirations multiples ; la diversité des âges, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes.

**2.5 Le cadre législatif et les partenaires sociaux**

* La négociation d'entreprise devient un élément déterminant de la mise en place des politiques de RH.
* La législation sociale a connu depuis l'après-guerre un développement important, renforçant les obligations de l'entreprise dans plusieurs domaines.

**Pour aller plus loin**

1. A la lecture du texte, quels sont les éléments qui « confortent » la thèse de la « fracture RH » entre les grandes entreprises et les PME ?

2. Quelles actions doivent engager les PME pour réduire, voire supprimer cette fracture ? [Consultez le texte](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/29a2bbfc-7881-489d-84ec-cc4b77f32a6b/GesResHumPda/data/PMEELP0018/LafonctionRH.pdf)

**Exercices**

**QCM**

[Cliquez ici pour accéder au QCM.](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/29a2bbfc-7881-489d-84ec-cc4b77f32a6b/GesResHumPda/data/PMEELP0018/qcm1.htm)

**Etude de cas**

**Question de l'étude de cas :** A la lumière du [**texte suivant**](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/29a2bbfc-7881-489d-84ec-cc4b77f32a6b/GesResHumPda/data/PMEELP0018/UN_PROBLEME_DE_GRH.pdf), quels sont les arguments qui plaident en faveur d’une GRH dans les très petites entreprises et dans les PME ?

**Corrigé**

[Vous trouverez ici les éléments de corrigé du cas.](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/29a2bbfc-7881-489d-84ec-cc4b77f32a6b/GesResHumPda/data/PMEELP0018/CorrigeChptre1_Hounounou.pdf)

**Glossaire**

**Adjoint ressources humaines**  
Numéro 2 de la fonction, il assiste le directeur des ressources humaines sur différents projets, est responsable de certains domaines de la gestion des ressources humaines et apporte un soutien actif aux responsables hiérarchiques sur les aspects liés aux ressources humaines.  
  
**Administration du personnel**  
Ensemble des tâches de nature administrative occasionnées par l'emploi et la rémunération de personnel salarié.  
 **Fayol (Henri)**  
Français, ingénieur des mines (Mines Saint-Etienne), il est l’un des fondateurs majeurs des théories d'organisation (1841-1925), il a donné naissance au « fayolisme ». Son ouvrage Administration industrielle et générale, paru en 1916, définit six fonctions (technique, commerciale, financière, de sécurité, comptable et administrative), leurs composantes et les principes à respecter.  
  
**Ford (Henry)**  
Industriel américain (1863-1947) créateur de la plus importante entreprise de construction automobile des États-Unis. Son idée principale était que la production de masse obtenue sur les chaînes de production permet l'abaissement des coûts et des prix de vente. la consommation de masse suit la production de masse. Le fordisme a pris son essor dans les années 1940 et est entré en crise dans les années 1970.  
 **Management des savoirs**  
Processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de diffusion des savoirs dans une organisation, impliquant, en tant que producteur et consommateur, chaque salarié.  
  
**Management total de la qualité**  
Mode de management d'un organisme centré sur la qualité, reposant sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client. Le management total de la qualité est parfois désigné par l'expression TQM (Total Quality Management) ou « qualité totale » .  
 **Manager**   
Cadre ayant un rôle hiérarchique.  
  
Organigramme   
Représentation graphique de la structure hiérarchique d'une organisation représentant les différents éléments (services, postes, titulaires) et leurs rapports effectifs. Il permet de situer les différentes composantes d'une organisation et leurs relations. Il définit les centres hiérarchiques de décision, les domaines de responsabilité et les structures fonctionnelles d'appui.  
 **Organisation**   
1. Construction de la structure de fonctionnement et de direction d'une entreprise 2. Action consistant à agencer divers éléments en vue d'obtenir un résultat déterminé 3. Ensemble humain structuré orienté vers la réalisation d'objectifs déterminés.  
  
**Organisation internationale du travail (OIT)**  
Créée en 1919, cette organisation regroupe 150 États membres. Institution spécialisée rattachée à l'ONU, elle a son siège à Genève. Son secrétariat permanent est assuré par le BIT (Bureau international du travail).  
  
**Organisation qualifiante**  
Organisation capable de développer l'apprentissage permanent en faisant de chaque situation de travail une situation de formation. Les principales pratiques formatrices sont l'information formatrice, la mobilité interfonctionnelle, les groupes participatifs, la transmission du service des anciens et l’ouverture sur l’environnement.  
  
**OST (organisation scientifique du travail)**  
Théorisée par Frederick W. Taylor (1856-1915), l'organisation scientifique du travail recherche la productivité maximale grâce à une méthode de travail plus efficace et à la décomposition des tâches en éléments simples aisément réalisables.  
  
**Personnel**  
Ensemble des personnes employées par une entreprise.  
 **Personnes (gestion des personnes)**  
Dans le cadre de l’évolution de la GRH, prise en compte accrue de la dimension individuelle plutôt que collective.  
 **Politique du personnel**  
Ensemble des valeurs et des normes, des pratiques et des principes relatifs à la gestion des ressources humaines dans une entreprise. Elle donne une orientation. Elle peut être écrite et traduite en norme.  
 **Polyvalence**   
Aptitude du salarié à tenir plusieurs postes de niveaux comparables.  
  
**Responsable ressources humaines**  
Rattaché hiérarchiquement à un directeur opérationnel et fonctionnellement à un directeur des ressources humaines, il met en œuvre l'ensemble de la politique des ressources humaines au niveau d'une unité.  
 **Taylor (Frederick Winslow)**  
Ingénieur américain (1856-1915), inventeur de l'organisation scientifique du travail (OST), appelée familièrement taylorisme. Le taylorisme vise à accroître la productivité par la préparation du travail, le chronométrage, le planning.  
 **Temps**   
En GRH, mesure d'une durée. Il peut s'agir de la durée du travail (temps de travail) ou de celle du repos (temps de repos).

**Bibliographie**

1. CADIN, L., GUERIN, F. et PIGEYRE, F., *Gestion des ressources humaines. Pratique et éléments de théorie*, Paris, Dunod, 2002.
2. CITEAU J.P., *Gestion des ressources humaines: principes généraux et cas pratiques*, Armand Colin , Paris, 2002.
3. DOLAN S., JACKSON S., SCHULER R., *La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 3ème édition, Pearson Éducation, 2002.
4. HOUNOUNOU Albéric, 100 Fiches pour comprendre l’organisation et la gestion de l’entreprise, éditions Bréal, 2005. HOUNOUNOU A., BARMEYER C.,
5. BOUZIAT X., LE LOARNE S. et MAGAKIAN, 50 Fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines, éditions Bréal, 2003. MERCIER
6. E., SCHMIDT G., *Gestion des Ressources Humaines*, Pearson Éducation, 2004.
7. PERETTI J.-M., *Dictionnaire des ressources humaines*, Ed. Vuibert, 2003.

**Sitographie**

[http://andcp.fr](http://www.andcp.fr/)  
Site de l’association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel.   
  
<http://actesagrh.free.fr/>  
Site de l’association francophone de gestion des ressources humaines.   
 [http://www.anact.fr](http://www.anact.fr/)   
Site de l’association nationale pour l’amélioration des conditions de travail. Aide les entreprises à développer des projets innovants dans le domaine du travail et de son organisation.   
  
[http://www.travail.gouv.fr](http://www.travail-solidarite.gouv.fr/espaces/travail/771.html)  
Site du ministère. Publie de nombreuses statistiques et études.   
  
<http://www.ilo.org>  
Site de l’Organisation Internationale du Travail dont la vocation est de faire respecter les Droits de l’homme dans le monde du travail.

**Chapitre 10 : GRH et internationalisation**

**Descriptif**  
Comment une PME-PMI doit-elle aborder, quand c’est le cas une gestion internationale des ressources humaine ? Comment aborder dans ce cas le management interculturel ? Quelle situation privilégiée dans certaines circonstances : un recrutement dans le pays d’accueil, une expatriation ou une autre solution ?  
  
**Mots clés**  
Gestion internationale des ressources humaines, management interculturel, expatriation.

**Temps estimé** : 5 à 6 heures

**Plan**

Introduction  
  
10.1 Les champs d’intervention possibles de la GIRH et leurs limites

10.1.1. L’approche par les personnes 10.1.1.1 Les experts

10.1.1.2 Les expatriés  
10.1.1.3 Les exposés

10.1.2. Les différentes situations d’internationalisation   
  
10.1.3. Les limites

10.2 La prise en compte du management interculturel dans la pratique de la GIRH

10.2.1 L’approche universaliste  
  
10.2.2 L’approche interactionniste  
  
10.2.3 L’approche institutionnaliste  
  
10.2.4 L’approche culturaliste  
  
10.2.5 Les quatre dimensions de la culture (hofstede, 1980)

10.2.6 Les limites de l’approche culturaliste

10.2.6.1 Véhicule d’une « mythologie » immuable et stereotypee  
10.2.6.2 Un réductionnisme important  
10.2.6.3 Occultation de l’importance des règles  
10.2.6.4 Incapacité a rendre compte de certaines réalités objectives

Conclusion  
  
Pour aller plus loin  
  
Exercice

**Introduction**

Théoriquement, tous les domaines de la GRH peuvent être concernés pour les PME-PMI à l’international. Cependant, concrètement cette pratique est soumise à quelques exceptions liées à la nature du produit exploité, au domaine d’activité, à la technologie utilisée, à lataille et surtout à la nécessité économique de procéder à une Gestion Internationale des Ressources Humaines (GIRH).  
Plusieurs PME-PMI, surtout à cause des coûts et de la complexité des formalités, préfèrent exporter leurs produits, les présenter ponctuellement à l’étranger lors de diverses manifestations publiques (foires, expositions, salon, etc.)  
Toutefois, lorsque la décision de la GIRH est acquise, celle-ci est souvent limitée à l’expatriation.

**10.1 Les champs d’intervention possibles de la GIRH et leurs limites**

**10.1.1. L’approche par les personnes**

L’internationalisation des activités de l’entreprise a des conséquences sur le travail de plusieurs personnels. On peut alors parler :

- **d’experts** ;

- **d’expatriés** ;

- et **d’exposés**.

**10.1.1.1. Les experts**

- Ils détiennent une compétence spécifique dans l’entreprise ;

- Ils exercent leurs activités là où elle est nécessaire quel que soit le pays d’implantation de l’entreprise.

**10.1.1.2. Les expatriés**

Ce sont des personnes envoyées pour un temps relativement long dans une entité à l’étranger. Ces personnes sont en général rémunérées et gérées depuis la maison mère à laquelle ils continuent d’appartenir. Deux raisons conduisent à leur utilisation :

- le manque de compétence dans l’entité à l’étranger ;

- la capacité de la maison mère de fournir celle-ci.

La gestion des expatriés pose trois types de problèmes : la sélection des personnes adéquates, la gestion courante et la gestion de leur carrière et en particulier le retour à la maison mère.

**10.1.1.3. Les exposés**

Ce sont les personnes, localisées dans leur pays d’origine. Ces personnes travaillent sur des problèmes internationaux, avec des personnes et des référentiels totalement internationaux. Exemple : un responsable du marketing français de la filiale française d’une multinationale américaine.

**10.1.2. Les différentes situations d’internationalisation**

Les situations d’internationalisation peuvent s’apprécier selon une dichotomie :

* des personnes qui sont ou non de la même culture ou nationalité que la maison mère ;
* des lieux d’exercice de l’activité qui se situent ou non dans le pays de la maison mère.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Les personnes ont la même culture ou nationalité que la maison mère** | **Les personnes n'ont pas la même culture ou nationalité que la maison mère** |
| **Localisation dans le même pays que la maison mère** | **I**  GRH DOMESTIQUE | **III**  IMPATRIES, TRANSPATRIES |
| **Localisation hors du pays que la maison mère** | **II**  EXPATRIES, EXPERTS | **IV**  LOCAUX, TRANSPATRIES, EXPERTS |

**Le cadre II :** c’est la situation classique d’implantation à l’étranger.

**Le cadre IV :**

- **Les experts** sont des personnes non nationales que la maison mère utilise dans un pays tiers.

- *Exemple* : telle entreprise belge a dans sa filiale canadienne un expert pour l’Afrique centrale.

- **Les « transpatriés »,** exemple : un indien envoyé par une entreprise américaine en Russie pour y diriger sa filiale.

- **Les « locaux » :** ce sont les personnes de nationalité locale qu’emploie la maison mère.

**Le cadre III :**

**- La gestion des impatriés :** l’entreprise peut avoir besoin de faire venir dans le pays d’origine des compétences qu’elle ne possède pas.

- Il peut aussi s’agir des personnels qui ont besoin de passer un temps d’apprentissage et/ou "d’acculturation" dans la maison mère avant de prendre des responsabilités localement.

**10.1.3. Les limites**

Pour les PME et les PMI, les principales limites en terme de gestion internationale des ressources humaines demeurentle coût et la taille.

En effet, l’exploration, les études de marchés à l’international, sont des opérations très onéreuses dont la plupart des PMEne peuvent en supporter seules, les coûts.

En ce qui concerne la taille, la plupart des PME sont de taille très modeste et se lancent généralement dans des activitésdestinées aux marchés locaux.

**10.2 La prise en compte du management interculturel dans la pratique de la GIRH**

Les courants théoriques du management interculturel sont:

* l’approche **universaliste**,
* l’approche **interactionniste**,
* l’approche **institutionnaliste**,
* l’approche **culturaliste**.

**10.2.1 L’approche universaliste**

Lors de l’internationalisation des entreprises dans les années 50 et 60, les recherches sur les styles de management et d’organisation s’appuient sur la croyance en l’existence de principes universels de gestion devant s’appliquer quel que soit le contexte national.  
Cette hypothèse de convergence repose sur l’idée d’une «logique de l’industrialisation». Le progrès scientifique, avec pour résultat le développement de technologies et de processus de production de plus en plus élaborés, doit conduire toutes les sociétés industrialisées au même point; les sociétés se ressemblant de plus en plus, une forme universelle d’organisation verra le jour.

**10.2.2 L’approche interactionniste**

Cette approche, développée par les auteurs AOKI, CROZIER et REYNAUDcherche à comprendre comment les individus construisent concrètement des particularités nationales, inventent des règles du jeu pour articuler leurs intérêts.  
S’il est admis que les règles, normes ou institutions propres à un pays influencent les stratégies des acteurs, on cherche à expliquer la formation et le maintien de ces règles comme le résultat d’actions individuelles rationnelles.

**10.2.3 L’approche institutionnaliste**

Développée par MAURICE, SELLIER et SILVESTRE, c’est une tentative de synthèse qui se caractérise par le soin apporté à l’analyse des institutions, règles ou normes qui prévalent dans chaque pays.  
Les décisions des individus sont éclairées par la mise en évidence du cadre légal ou normatif dans lequel se trouvent les individus.

**10.2.4 L’approche culturaliste**

Pour HOFSTEDE, D’IRIBARNE et OUCHI, les comportements individuels, les institutions et les règles sont un simple produit de principes ou valeurs nationales.Dans cette perspective, les intérêts individuels et les calculs économiques ne sont pas importants. Les individus sont mus par un programme mental (orienté par les valeurs nationales) dont ils sont prisonniers et qu’ils ne peuvent pas modifier.

**10.2.5 Les quatre dimensions de la culture (hofstede, 1980)**

**La distance hiérarchique :** degré de centralisation de l’autorité et de l’acceptation de cette autorité par les subordonnés.  
**Le contrôle de l’incertitude :** degré d’acceptation de l’incertitude liée au futur ou de la volonté de réduire constamment la part de l’imprévisible.  
**L’individualisme** : degré de priorité donné à ses propres intérêts ou aux intérêts du groupe, de la communauté, etc.  
**La masculinité** : degré d’adhésion à des valeurs «masculines» (réussite, ambition, dépassement, argent, travail, esprit de décision, …).

**10.2.6 Les limites de l’approche culturaliste**

L’approche culturaliste, dominante depuis les années 1980, a de nombreuses limites :

* véhicule une «mythologie» immuable et stéréotypée,
* un réductionnisme important,
* l’occultation des variables économiques,
* l’occultation de l’importance des règles,
* incapacité à rendre compte pertinemment de certaines réalités objectives.

**10.2.6.1 Véhicule d’une « mythologie » immuable et stéréotypée**

Les culturalistes cherchent à établir une typologie de valeurs ou logiques nationales «profondément ancrées dans l’histoire des peuples», «éléments structuraux traversant les siècles».  
Valeurs de masculinité, etc. pour HOFSTEDE;  
logique de l’honneur, du contrat, du compromis pour D’IRIBARNE.  
Cela conduit à la définition de modèles nationaux stéréotypés dont le mythe ne tient, en gestion, que le temps de la mode qui l’a fait naître (modèle japonais, allemand, suédois, etc.).

**10.2.6.2 Un réductionnisme important**

La volonté de tout ramener à une même logique nationale, à des principes ou des valeurs nationaux, occulte la mise en évidence de l’extrême diversité des modes de gestion et d’organisation au sein d’un même pays.  
Or il y a plus de différences entre les secteurs de l’imprimerie et de l’automobile en France qu’entre des imprimeries françaises et britanniques.

**10.2.6.3 Occultation de l’importance des règles**

Puisque c’est la culture nationale qui serait à la base des règles, on peut se contenter de n’étudier que celle-ci, sans se préoccuper de préciser les règles en jeu, ni, ce qui est impensable ici, comment les individus se meuvent dedans et «jouent» avec elles.  
Par ailleurs on se rend compte que les règles changent au fil du temps (peu compatible avec l’immuabilité de la culture qui leur donnerait naissance).

**10.2.6.4 Incapacité a rendre compte de certaines réalités objectives**

Selon l’interprétation culturaliste, parmi les quelques valeurs qui caractérisent une culture nationale, certaines faciliteraient des comportements conflictuels.  
Par exemple, selon HOFSTEDE, «les pays masculins (anglo-saxons) seraient plus conflictuels que les pays féminins (pays scandinaves)». Une analyse pays par pays laisse perplexe quant à cette hypothèse.

**Conclusion**

L’internationalisation de l’économie et des entreprises a conduit ces dernières à s’interroger sur la possibilité d’internationaliser leur GRH.  
Après une tentative d’explication des difficultés rencontrées par la notion de culture nationale, on se rend compte que ce sont d’abord les règles nationales qui contraignent fortement les entreprises.  
Dès lors, en attendant la création de règles sociales supranationales, les entreprises internationales sont limitées à l’internationalisation de leurs pratiques de GRH dans l’esprit (individualisation, évaluation, etc.) au sein de ces contraintes.  
Seule l’expatriation reste le domaine privilégié d’une véritable GIRH.  
Même si, on note cependant, une certaine constance entermes de **facteurs de convergence:** NTIC, standardisation des systèmes de formation et développement d’institutions supra-nationales (UE, OMC, OCDE, BCE etc.) et de **facteurs de divergence: i**ntensification de la concurrence incitant à développer des avantages concurrentiels s’appuyant sur les spécificités; incitation des entreprises, régions et Etats à accroître leurs particularités locales (réglementation).

**Pour aller plus loin**

**L’approche par les personnes**

L’internationalisation des activités de l’entreprise et des PME-PMI, en particulier a des conséquences sur le travail de plusieurs personnels.  
  
On peut alors parler :  
  
**d’experts**

* Ils détiennent une compétence spécifique dans l’entreprise ;
* Ils exercent leurs activités là où elle est nécessaire quel que soit le pays d’implantation de l’entreprise.

**d’expatriés**

* Ce sont des personnes envoyées pour un temps relativement long dans une entité à l’étranger ;
* Ces personnes sont en général rémunérées et gérées depuis la maison mère à laquelle ils continuent d’appartenir.
* Deux raisons conduisent à leur utilisation :
  + le manque de compétence dans l’entité à l’étranger ;
  + la capacité de la maison mère de fournir celle-ci.
* Leur gestion pose trois types de problèmes :
  + la sélection des personnes adéquates ;
  + la gestion courante ;
  + la gestion de leur carrière et en particulier le retour à la maison mère.

**d’exposés**

* Ce sont les personnes, localisées dans leur pays d’origine.
* Ces personnes travaillent sur des problèmes internationaux, avec des personnes et des référentiels totalement internationaux.
* Exemple : un responsable du marketing français de la filiale française d’une multinationale américaine.

**Les situations résultant de l’internationalisation**

Les situations d’internationalisation peuvent s’apprécier selon une dichotomie :

* des personnes qui sont ou non de la même culture ou nationalité que la maison mère ;
* des lieux d’exercice de l’activité qui se situent ou non dans le pays de la maison mère.



**Le cadre II** : situation classique d’implantation à l’étranger ;   
  
**Le cadre IV** :

* Les experts sont des personnes non nationales que la maison mère utilise dans un pays tiers.
* Exemple : telle entreprise belge a dans sa filiale canadienne un expert pour l’Afrique centrale.
* Les « transpatriés ». Exemple : un indien envoyé par une entreprise américaine en Russie pour y diriger sa filiale.
* Les « locaux » : ce sont les personnes de nationalité locale qu’emploie la maison mère.

**Le cadre III** :

* La gestion des impatriés : l’entreprise peut avoir besoin de faire venir dans le pays d’origine des compétences qu’elle ne possède pas.
* Il peut aussi s’agir des personnels qui ont besoin de passer un temps d’apprentissage et/ou d’acculturation dans la maison mère avant de prendre des responsabilités localement.

**Les distances**

L’internationalisation des activités = notion de distance à différents niveaux : géographique, culturelle, structurelle.  
  
**A. LA DISTANCE GEOGRAPHIQUE** = problème de la relation managériale et de la localisation des activités de gestion.  
  
**B. LA DISTANCE STRUCTURELLE** : comment doit être organisée la fonction de GIRH ? Qui doit organiser quoi à quel niveau ?  
  
**C. LA DISTANCE CULTURELLE** (Hofstede, 1980)  
  
Les 4 dimensions de la culture (Hofstede, 1980)

* La distance hiérarchique : degré de centralisation de l’autorité et de l’acceptation de cette autorité par les subordonnés.
* Le contrôle de l’incertitude : degré d’acceptation de l’incertitude liée au futur ou de la volonté de réduire constamment la part de l’imprévisible.
* L’individualisme : degré de priorité donné à ses propres intérêts ou aux intérêts du groupe, de la communauté, etc.
* La masculinité : degré d’adhésion à des valeurs "masculines" (réussite, ambition, dépassement, argent, travail, esprit de décision, …) ou "féminines".

Les 4 dimensions de la culture (Hofstede, 1980)

* L’individualisme : degré de priorité donné à ses propres intérêts ou aux intérêts du groupe, de la communauté, etc.
* La masculinité : degré d’adhésion à des valeurs "masculines" (réussite, ambition, dépassement, argent, travail, esprit de décision, …) ou "féminines".

Les limites de l’approche culturaliste  
  
L’approche culturaliste, dominante depuis les années 1980, a de nombreuses limites :

* Véhicule une « mythologie » immuable et stéréotypée.
* Un réductionnisme important.
* L’occultation des variables économiques.
* Incapacité à rendre compte pertinemment de certaines réalités objectives.

**Exercice**

**Etude de cas**

**Etude de cas: la clinique *les roses***

La clinique «LES ROSES» est une PME implantée dans le Sud de la France. Elle compte quinze médecins et cinquante infirmières. L’année dernière, dans le cadre du jumelage avec la ville espagnole voisine, il a été implanté dans la ville espagnole frontalière une nouvelle unité, certes plus modeste mais appelée à terme à répondre exactement aux mêmes besoins que ceux auxquels répondent actuellement l’entité française.  
Les deux unités sont distantes de 50 kilomètres.  
Le Directeur de la clinique, un français âgé d’une cinquantaine d’années, est parfaitement bilingue (français/espagnol).  
Côté français, 7médecins sur les 15 de la clinique le sont aussi; tout comme 20 infirmières sur 50 de l’établissement.  
L’unité espagnole a démarré avec 5 médecins espagnols dont aucun n’est bilingue et 20 infirmières dont 5 seulement maîtrisent parfaitement le Français.  
Très régulièrement, la clinique «les Roses» est souvent débordée et ce sont des médecins et des infirmiers libéraux italiens (très nombreux dans la région), très compétents trilingues (italien/français/espagnol) qui interviennent comme vacataires.  
Deux médecins et deux infirmières dans ce cas, seraient intéressés pour rejoindre le personnel de la clinique si les conditions de leur recrutement étaient «sérieusement étudiées».  
En principe dans les trois années à venir, l’unité espagnole devra fonctionner selon le même régime que la française.  
Par ailleurs, le matériel médical de pointe, pour l’instant uniquement en France, le matériel équivalent sera présent en Espagne dans trois ans.

**Question :**

Vous êtes actuellement stagiaire au département des Ressources Humaines. Le Directeur des Ressources Humaines de la clinique « LES ROSES », confronté à ce problème de gestion internationale des ressources humaines (GIRH), vous demande pour l’aider, de lui proposer un rapport synthétique et complet sur les solutions envisageables, en vue de régler efficacement la GIRH de son établissement d’ici les trois années à venir.

**Corrigé**  
 [Vous trouverez ici les éléments de corrigé de l'étude de cas.](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/29a2bbfc-7881-489d-84ec-cc4b77f32a6b/GesResHumPda/data/PMEELP0027/Chapitre10_%20RH_HOUNOUNOU_Elements_corrige_Etude_cas.pdf)

**Chapitre 7 : Réguler le système social de l'entreprise**

**Descriptif**  
Quel est l’impact de l’environnement syndical national ou local sur le fonctionnement des ressources humaines au sein des PME-PMI § Quels sont les principaux partenaires sociaux concernés § Quels sont les cadres législatifs en vigueur § Quelles en sont les perspectives § Quelles sont les conséquences sur le marché et l’organisation du travail § Sur les PME-PMI § Telles sont quelques unes des questions traitées dans ce chapitre.  
  
**Mots clés**  
Délégués du personnel, représentants du personnel, partenaires sociaux, syndicats, négociation, délégation, comité d’entreprise, expression collective.  
  
**Temps indicatif** : 4 à 5 heures

**Plan**

Introduction  
  
7.1. Le système de représentation  
  
7.2. Les délégués du personnel et la fonction de réclamation  
  
7.3. Les comites d'entreprise et l'expression collective

7.3.1 Les moyens  
7.3.2 Le domaine économique et financier

7.4 La présence syndicale et les négociations

7.4.1 La section syndicale  
7.4.2 La négociation  
7.4.3 Pouvoir syndical et conflits

Conclusion  
  
A retenir  
  
Exercices

**Introduction**

Les relations avec les représentants du personnel dans les PME-PMI sont très inégales, aussi bien en droit qu'en fait. En effet, d’après Henri MAHE DE BOISLANDELLE (GRH dans les PME, Editions Economica), 52,4 % des entreprises de plus de 10 salariés n'ont pas de délégués du personnel (60 % pour les établissements de 11 à 49 salariés). Mais le taux de présence, 63,4 % entre 50 et 99 salariés, atteint 76,8 % dans les entreprises de 100 à 199 salariés.   
  
Cependant, les instances représentatives que sont les délégués du personnel, les délégués syndicaux et les membres du comité d'entreprise peuvent jouer un rôle important et profitable à l'entreprise si une volonté de compréhension réciproque, ou tout au moins une réelle reconnaissance, prévaut. Cela n'est pas toujours le cas ni du côté des dirigeants ni du côté des membres du personnel.  
  
Certains dirigeants ressentent ces instances comme des ingérences dans ce qui est « leur affaire » Certains membres du personnel voient dans ces structures des outils de contestation et de revendication.  
Il arrive, néanmoins, que les uns et les autres « acceptent » ces structures et essayent d'y voir des passages à la fois d'information, de communication, de suggestion, de participation et même, dans une certaine mesure, de partage du pouvoir.  
  
Pour mesurer l'importance de ces structures et mieux en comprendre le rôle, il importe d'en connaître le champ d'application, le nombre de personnes concernées, leur mission, leurs moyens d'action ou d'expression et la charge que cela peut représenter pour l'entreprise.

**7.1 Le système de représentation**

En France, le système de représentation est réglementé par plusieurs textes, il s’agit de :

* l'ordonnance du 22 février 1945 instituant le comité d'entreprise ;
* la loi du 16 avril 1946 définissant les attributions et le statut des délégués du personnel dans l'entreprise.
* la loi du 27 décembre 1968 reconnaissant les délégués syndicaux.

Par ailleurs, des commissions spécialisées ont été également rendues obligatoires :

* le comité d'hygiène et de sécurité (CHS, 1947) ;
* la commission de formation (1971) ;
* la commission d'amélioration des conditions de travail (CACT, 1973) ;
* la commission logement (1976) ;
* le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT, remplaçant la CACT et le CHS, 1982).

Ce sont des membres élus ou nommés par les organisations syndicales qui composent les différentes instances de représentation.

**En 1993, la loi quinquennale** relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle a modifié l'organisation et le fonc­tionnement des institutions représentatives du personnel en **per­mettant la fusion des représentations du personnel dans les PME de moins de 200 salariés.**

**Les instances représentatives du personnel**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Institution** | **Représentants**  **du personnel (élus)** | **Représentants**  **des syndicats (désignés)** |
| Comité d'entreprise  (1945) | Membres élus | Représentants syndicaux |
| Délégués du personnel  (1946) | Délégués du personnel | (Assistant syndical  éventuellement) |
| Section syndicale  (1968) |  | Délégués syndicaux |

**Les représentants titulaires**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Effectifs** | **Délégués**  **du personnel** | **Comité**  **d'entreprise** | **Délégation**  **unique** |
| 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 | - |

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.   
  
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.   
  
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. 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 apparaissent 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.  
  
Le dispositif institue une complémentarité entre les différents éléments. Il permet de remplir les trois dimensions de base des relations sociales dans l'entreprise : la réclamation, l'expression collective et la négociation.

**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 (à partir de 50 salariés) | | 35 h/mois |
| Délégués syndicaux | de 50 à 150 salariés | 10 h/mois |
| de 151 à 500 salariés | 15 h/mois |
| Délégués syndicaux centraux | | 20 h/mois |
| Délégués uniques du personnel (de 50 à 199 salariés) | | 20 h/mois |

**7.2 Les délégués du personnel et la fonction de réclamation**

La fonction de réclamation est assumée par les délégués du personnel. Ils ont mission de présenter aux employeurs toute réclamation individuelle ou collective, relative aux salariés, à l'application du Code du travail et des conventions et accords applicables dans l'entreprise. Ils sont élus dans tout établissement de plus de 10 salariés pour deux ans.  
  
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 aussi 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.  
  
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.

**7.3 Les comites 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. Lors de sa création, en 1945, l'accent était mis sur la fonction de concertation : « le comité d'entreprise coopère avec la Direction ». Le comité avait 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.  
Le comité d'entreprise doit être constitué dans les entreprises d'au moins 50 salariés. Des comités d'établissement sont créés en cas d'établissements distincts.

**7.3.1 Les moyens**

Le comité dispose de moyens pour son information, ses investigations et le plein exercice de l'ensemble de ses attributions.  
  
**7.1.3.1.1 Les informations mises à dispotion**

* l'employeur doit fournir au comité :
* une information initiale sur l'entreprise ;
* des informations circonstancielles ;
* des informations permanentes (rapport annuel).

**7.1.3.1.2 Les autres moyens**  
  
Le comité dispose de moyens propres :

* une subvention de fonctionnement distincte de la contribution patronale aux activités sociales s'élève à 0,2 % de la masse salariale. Elle permet en particulier l'appel à des experts extérieurs et la formation de ses membres en matière de gestion ;
* un expert technique pour l'étude des projets portant sur de nouvelles technologies ;
* l'assistance d'un expert-comptable pour l'examen des comptes ;
* des commissions spécialisées ;
* la formation initiale des membres élus pour la première fois grâce à un stage de formation économique de cinq jours maximum.

**7.3.2 Le domaine économique et financier**

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 » (Code du travail). Le comité doit être en particulier consulté sur :

* la politique de recherche de 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 possession et la structure du capital.

**7.4 La présence syndicale et les négociations**

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.

**7.4.1 La section syndicale**

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 (CFDT, CFTC, CGC, CGT, CGT-FO) 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), les réunions, les heures de délégation et la libre circulation des délégués syndicaux.

**7.4.2 La négociation**

La représentation syndicale assure la fonction de négociation. La loi favorise la négociation collective au niveau de l'entreprise. Elle institue une obligation de négociation annuelle sur les salaires effectifs, sur la durée du travail, sur l'organisation du temps de travail. C'est une obligation de négocier mais non de conclure. Elle concerne toute entreprise où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales.  
  
Cette négociation obligatoire peut s'insérer dans un accord-cadre, qui comportera une négociation sur d'autres sujets et selon une périodicité particulière. La convention d'entreprise a pour objet d'adapter les dispositions de la convention de branche aux conditions particulières de l'entreprise ; elle peut d'ailleurs comprendre des clauses plus favorables aux salariés. Sur les points que la convention de branche ne traite pas, elle peut instaurer des dispositions nouvelles.  
  
Lorsque la convention ou l'accord d'entreprise possède des clauses dérogeant à des dispositions légales ou réglementaires, un droit d'opposition est reconnu aux organisations syndicales non signataires ayant obtenu plus de 50 % du nombre des inscrits aux dernières élections au comité.

**7.4.3 Pouvoir syndical et conflits**

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.   
  
Les salariés cessent souvent le travail lorsque le climat s'est trop dégradé, sans aucun mot d'ordre syndical.   
Le délégué doit alors essayer de se « rebrancher » sur le mouvement afin de le faire évoluer vers une issue positive pour les salariés. Il s'efforce donc de reformuler les malaises ressentis dans l'atelier ou l'usine, afin de convaincre les grévistes qu'il les comprend, qu'il est à même de prendre en charge leurs intérêts pour faire aboutir leurs revendications. C'est par la parole qu'il acquiert un pouvoir fragile et temporaire.  
  
Le délégué est encore plus démuni pour arrêter un conflit. La signature d'un accord ne suffit pas puisqu'il n'a aucun pouvoir légal pour demander la reprise du travail. Là encore, il doit convaincre les salariés qu'il ne sera pas possible d'obtenir plus.

**Conclusion**

La coexistence entre le syndicalisme et les PME est souvent délicate. Selon les associations patronales, le syndicalisme dans les PME n'est pas utile et ne correspond pas à un besoin des salariés. Les raisons pour lesquelles la syndicalisation ne s'y développe pas tellement sont nombreuses, entre autres : a) les salaires dans les PME sont bien souvent comparables à ceux de la grande entreprise ; b) les lois du travail font en sorte que les salariés peuvent se passer de syndicats. En outre, les demandes syndicales qui se justifient dans les grandes organisations ne peuvent s'appliquer dans les PME. L'attitude du patronat à l'égard du syndicalisme a évolué depuis plusieurs décennies et s'il existe encore un écart entre les vues syndicales et patronales, l'écart semble peu à peu se réduire. Pour certains employeurs, les salariés cherchent autre chose que la revendication continuelle et ils ne se syndiquent pas volontiers. Enfin, les associations patronales s'opposent aux négociations multipatronales que revendiquent les centrales syndicales dans le but de syndicaliser les PME.

**A retenir**

Dans toutes les entreprises, y compris dans les PME-PMI, les relations professionnelles peuvent être définies comme l'ensemble des pratiques et des règles qui, dans une entreprise, une branche, une région, ou l'économie toute entière, structurent les rapports entre employeurs, salariés et État. La GRH, de même que le droit du travail constituent des sous-ensembles de ces règles. C’est souvent largement dans une histoire du conflit, que ces règles s'inscrivent.  
 **Conflit, négociation et régulation:**   
  
En France, le terme de relations professionnelles apparaît à la fin du 19ème siècle, période marquée par des grèves dures réprimées violemment. Cette histoire hante les mémoires, mais il faut se garder de réduire le conflit à la grève et la régulation à la codification des rapports de force à l'issue de ces épreuves sociales. Les divergences d'intérêt sont indissociables de la notion d'organisation et toute activité de travail peut s'analyser comme une négociation permanente (la régulation conjointe) entre acteurs porteurs de règles de contrôle (la direction au sens large) et acteurs producteurs de règles autonomes (les collectifs de travail). Cette négociation n'est que partiellement explicite ; il en va de même de la négociation sociale entre la Direction et les représentants du personnel.  
  
Le modèle de la négociation correspondant à la représentation la plus répandue est celui de la négociation-contrat (recherche de concessions réciproques et de contreparties). Ce modèle est insuffisant pour comprendre les relations professionnelles car il suppose un relatif équilibre des parties qui n'est qu'occasionnellement réalisé. D'autres modèles telles que la négociation-manifestation doivent être pris en compte. Ils s'inscrivent dans un spectre des formes de régulation allant du conflit ouvert (la grève) à la négociation explicite.

**Exercice**

Etude de cas  
  
**Etude de Cas : FRUITS-DE-SAISON SARL**

L'entreprise *FRUITS-DE-SAISON* fut fondée en 1970 dans le Sud de la France et elle a son siège social à la Place du Marché à Montpellier. Elle a commencé par la production de raisins.

Avec le temps, elle a élargi sa production à d’autres fruits comme les pommes, les poires, les fraises et les melons et elle est même devenue leader dans le domaine.

La société emploie en majorité des étrangers souvent de sexe fémininet a toujours puisé sa main-d'oeuvre parmi des immigrées nouvellement arrivées en France. La plupart ne savent ni lire ni écrire. Le recrutement se fait de bouche à oreille. *FRUITS-DE-SAISON* emploie actuellement environ 60 personnes.

Mis à part les responsables hiérarchiques, tous les salariées sont payés au rendement. Le taux de roule­ment est très faible parce que ces ouvrières ont besoin de gagner leur vie et qu'elles peuvent difficilement trouver un emploi ailleurs. La semaine normale de travail dépasse généralement les 35 heures. Il faut aux salariées un mini­mum de trois mois pour acquérir une certaine méthodologie afin de satisfaire aux exigences de l'emploi. Le travail au rendement qu'elles effectuent leur permet à peine de gagner le niveau de salaire minimum légal.

À plusieurs reprises, les plus jeunes d'entreelles ont tenté de se syndiquer, mais en vain. La plupart des meneurs ont été licenciées sous la couverture d'autres raisons. Quant aux plus âgées, elles n'osent pas toucher aux "choses syndicales", car elles ont peur de représailles directes ou indirectes de la part de l'employeur.

L'employeur ne manifeste que très peu de sensibilité vis-à-vis des revendications de ses salariées. Le cas de Reina illustre bien cette situation. Cette jeune femme travaille depuis dix ans dans l'entreprise. Depuis trois ans, elle n'a pas pris de vacances et elle s'est entendue verbalement avec son patron pour que l'accumulation de ses semaines de vacances servent dans un dessein précis : aller rendre visite à sa fille en Roumanie. Au mois d'avril, elle avertit le patron qu'elle a acheté un billet d'avion non remboursable pour la période du 15 juillet au 15 août pour la raison "qu'il connaît". Le patron a répondu : « Pas de problème ».

Le 1er juillet, Reina a rappelé à son patron qu'elle partait vers le 15 juillet. Le patron ne semblait pas se rappeler du tout du cas de Reina. Il lui répondit que si elle partait durant l'été, elle ne pourrait pas réintégrer son travail, car elle serait définitivementremplacée. L'entreprise grâce à une météo exceptionnelle tournera en plein régime et elle a besoin actuellement des services de Reina. Comme cette dernière ne pouvait se permettre de perdre son travail, elle a répondu : « Vous ne me laissez pas le choix. Je vais rester ». Elle sortit du bureau du patron les larmes aux yeux.

Ses camarades la voyant ainsi arrêtèrent toutes de travailler. Plusieurs criaient : « il faut qu'on se pro­tège... il faut qu'on se syndique... groupons-nous...». Les responsables hiérarchiques avertirent le patron de l'agitation des ouvrières, particulièrement de trois d'entre elles. Le patron fit réprimer l'agitation. Le soir même, ces troisouvrières recevaient un coup de téléphone qui les avertissait de ne pas se présenter le lendemain, car il n'y avait plusde travail pour elles. Les trois ouvrières se sont consultées et ont décidé de porter l’affaire devant les juridictions compétences.

**Questions**

1. Pourquoi cette entreprise a-t-elle majoritairement des immigrants comme salariés ?
2. Pourquoi les jeunes salariées de cette entreprise veulent-elles se syndiquer alors que les plus âgées sont plus réticentes ?
3. Comment pourrait-on qualifier la réaction du patron vis-à-vis de Reina ? Celle-ci peut-elle exercer des recours ?
4. Est-il possible de syndiquer ces salariés? Justifiez votre réponse.

Corrigé  [Vous trouverez ici les éléments de corrigé de l'étude de cas.](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/29a2bbfc-7881-489d-84ec-cc4b77f32a6b/GesResHumPda/data/PMEELP0024/Corrige_Chapitre7_Hounounou.pdf)

**Chapitre 4 : Rémunérer**

**Descriptif**

Il s’agit de l’étude de la contrepartie de la rétribution versée au salarié: salaire de base, primes, les différents périphériques légaux et éloignés (avantages en nature, primes collectives, primes individuelles, etc.). Il s’agit également ici d’appréhender la question de la gestion de la masse salariale dans le cadre d’une PME-PMI.

**Mots clés**Salaire, salaire individualisé, salaire réel, avantages sociaux, masse salariales, traitement, mode de rémunération, charges sociales, intéressement, participation.  
  
**Temps indicatif** : 5 à 6 heures

**Plan**

Introduction

4.1 La rémunération globale et la pyramide des rémunérations

4.1.1 Le salaire  
4.1.2 Les avantages sociaux  
4.1.3 Les charges sociales obligatoires sur salaires  
4.1.4 Intéressement, participation et épargne salariale  
4.1.5 L'actionnariat et le stock options

4.2 La politique de rémunération

4.2.1 La détermination des rémunérations  
4.2.2 L'individualisation des salaires  
4.2.3 La gestion de la masse salariale

Conclusion  
  
A retenir  
  
Exercices

**Introduction**

Dans plusieurs PME, la politique de rémunéra­tion est basée sur « ce qui se fait dans la profession », sur le système d'appréciation informel du dirigeant (subjectif), sur le bon sens et souvent sur l'implicite. Cette formule souvent acceptée (ou subie) n'est pas à l'abri de critiques aussi bien en termes d'équité pour les salariés que d'efficacité pour l'entreprise elle-même.

Elle contient en effet, d'une manière inhérente à sa conception des risques d'abus, d'erreur, d'incompréhension... pouvant con­duire à des dysfonctionnements.

Il paraît donc souhaitable d'atté­nuer ces risques en suggérant la mise en place d'un **système de rému­nération***,* inspiré de différentes pratiques reconnues efficaces, qui soit pertinent en PME, c'est-à-dire limité dans ses coûts mais **suffisamment élaboré pour apporter des solutions significatives***.*

On peut assigner à un pareil système l'objectif général de satisfaire à un équilibre fondamental pour le personnel dans l'entreprise, à savoir celui de sa rétribution par rapport à sa contribution. Cela est possi­ble en s'appuyant sur quelques principes d'objectivation des rému­nérations, de motivation par la rémunération, d'implication du personnel à long terme et en retenant des méthodes d'évaluation et de calcul accessibles au plus grand nombre.

En effet, le système de rémunération doit satisfaire aux exi­gences externes et internes.

**4.1 La rémunération globale et la pyramide des rémunérations**

**Les composantes de la pyramide des rémunérations**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Les périphériques**  **éloignés** | compte  épargne  temps | Complément  de retraite | Assurance-  vie | Invalidité  permanente  et temporaire | Mutuelle  maladie | } |  |
| **salaire**  **à long**  **terme** |
| Médaille  du  travail | Assurance  automobile | Assurance-  risques divers | Maison  de retraite | Prévoyance  familiale |
|  |

|  |
| --- |
|  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Les avantages en nature** | Voiture de  société | Frais de déplacement | Logement de fonction | Gratification en nature (voyage, cadeau,etc.) | Téléphone personnel | **A caractère individuel** |
| Remise sur produits de la société | Prêts de la société | Aide familiale | Bourse d’étude des enfants | Facilités pour les loisirs | **A caractère collectif** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | | |
| **Les périphériques légaux** | Intéressement au résultat, à la productivité, aux objectifs | | | | **salaire**  **à long**  **terme** |
| Participation financière | | Plan d’épargne | Stock option |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | | |
| **LA REMUNEARATION PRINCIPALE** | { | | Salaire de base | |
| Rémunération du poste | Salaire | Primes |

**=**

|  |
| --- |
| **RETRIBUTION TOTALE** |

**4.1.1 Le salaire**

La rémunération globale comprend des composantes fixes et variables (heures supplémentaires, primes, intéressement...), collectives ou individualisées (complément familial, ancienneté, prime de performance...), immédiates ou différées (primes exceptionnelles, participation, fonds de pension, etc.). Si la fixation des salaires laisse une grande place à la négociation, l'entreprise doit s'adapter aux obligations légales et aux dispositions conventionnelles et contractuelles (salaire minimum, minima hiérarchiques, égalité des salaires homme/femme, interdiction des clauses d'indexation, obligation de négocier,etc.).

**4.1.2 Les avantages sociaux**

Si la rémunération est en numéraire ou en nature (logement, voiture, etc.), une autre composante importante est la protection sociale. Elle est financée par des cotisations patronales et salariales. Certains éléments de cette protection sont obligatoires (maladie, retraite, chômage, etc.), d'autres sont conventionnels ou contractuels.

**4.1.3 Les charges sociales obligatoires sur salaires**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Charges** | **Employeurs assujettis** | **Organismes**  **de recouvrement** |
| 1. Sécurité Sociale | Tous | URSSAF |
| 2. Retraite complémentaire | Tous | AGIRC-ARRCO |
| (APEC) | Tous | AGIRC |
| 3. Assurance chômage et FNGS | Tous | ASSEDIC |
| 4. Construction | À partir de 10 salariés | URSSAF |
| 5. Taxe d'apprentissage | Tous ceux assujettis aux  BIC et IS | Etablissements de formation  Trésor public |
| 6. Formation professionnelle | À partir de 10 salariés | Organismes agréés,  Trésor public |
| 7. Taxe sur les salaires | Employeurs soumis à la  TVA | Trésor public |
| 8. Transport | Au-delà de 10 salariés | URSSAF |
| 9. Médecine du travail | Tous | Service inter-entreprises |

Les différentes contraintes qui pèsent sur la fixation du salaire et sur son mode de paiement, complétées par les charges sociales obligatoires, donnent la mesure du poids administratif de la paie dans les entreprises. Cette dernière ne se limite toutefois pas à ces seules obligations puisqu'elle doit intégrer en outre les choix spé­cifiques de l'entreprise en matière d'avantages divers et d'intéres­sement, autrement dit son système de rémunération.

**4.1.4 Intéressement, participation et épargne salariale**

La montée de l'individualisation des salaires, la flexibilité de sa part variable et les préoccupations sur l'avenir du système de retraite ont amené à développer de nouveaux modes de rémunérations différées.

**La participation**Elle est obligatoire pour les entreprises **de plus de 50 salariés.** Les salariés ont des droits sur une partie des bénéfices de l'entreprise. Ceux-ci sont mis dans une réserve spéciale de participation qui est bloquée, sauf exceptions, pendant cinq ans.

Le montant de cette réserve se calcule ainsi:

**R= 1/2 x (B - 5/100 x C) x S/VA**

**B** : résultat net

**C** : capitaux propres

**S** : masse salariale

**VA** : valeur ajoutée

**L'intéressement**

L'intéressement est une rémunération collective, aléatoire et basée sur les résultats et les performances de l'entreprise. Les modalités de son calcul et de son partage sont prévues, en général, dans les conventions collectives.

L'intéressement et la participation ne sont pas soumis aux cotisations sociales (sauf SG et RDS) et peuvent être sous certaines conditions exonérés d'impôts.

**Le plan d'épargne d'entreprise**

Toutes les entreprises peuvent mettre en place un plan d'épargne. Celui-ci peut recevoir la participa­tion, l'intéressement et des versements volontaires des salariés qui sont en général augmentés par un versement de l'entreprise (abondement). Il ne peut excéder le triple de la contribution des salariés. Tous ces versements sont bloqués pendant au moins cinq ans et sont placés en SICAV ou fonds commun de placement.

**4.1.5 L'actionnaire et les stock options**

**L'actionnariat**

Des modalités sont prévues pour favoriser l'actionnariat des salariés. Cela représente pour l'entreprise un intérêt financier (apport de fonds propres) et managérial (implication des salariés dans la bonne marche de l'entreprise). On peut estimer à plus d'un million le nombre de salariés actionnaires en France.

**Les stock options**

Ces options donnent aux salariés qui en disposent le droit d'acheter des actions à un certain prix fixé d'avance, que l'on appelle le prix d'exercice. Ces options, qui ne représentent aucun risque pour leurs détenteurs, fidélisent le salarié dont l'intérêt est de voir monter le cours de l'action. Plus ce dernier s'élève au-dessus du prix d'exercice, plus le gain potentiel du salarié est important.

Ce mode de rémunération est surtout utilisé pour les dirigeants et les cadres de haut niveau.

**4.2 La politique de rémunération**

**4.2.1 La détermination des rémunérations**

Le niveau de rémunération d'un salarié dépend de son profil et/ou du poste qu'il occupe. Sa rémunération peut augmenter du fait d'augmentation générale, individuelle, de l'ancienneté, d'une promotion.

**4.2.2 L'individualisation des salaires**

**Principes**

L'individualisation ou rémunération au mérite peut se définir comme un modèle qui tient compte de la spécificité, de l'implication et de la performance de chaque salarié qui sont évaluées individuellement au cours d'une période de temps antérieure. Le mode de calcul s'appuie sur les résul­tats obtenus comparés aux objectifs (quantitatifs et qualitatifs) fixés ou négociés avec la hiérar­chie. Outre la motivation, l'objectif est de sortir de la spirale inflationniste des augmentations collectives. La rémunération au mérite a tendance à se généraliser. Bien qu'elle touche principa­lement les techniciens, ingénieurs et cadres, plus de 10 % des employés et ouvriers augmentés le sont au mérite.

**Limites**

Cette individualisation n'est cependant pas sans limites. En effet, comment trouver des critères objectifs et quantifiables pour éviter l'impression d'arbitraire, source de conflits et de démotivation ? Comment mesurer et distinguer la performance individuelle de la performance collective ? Les salariés sont-ils prêts à accepter une flexibilisation de leurs revenus qui va dépendre inévitablement de critères qu'ils ne maîtrisent pas ?

Enfin, l'individualisation des salaires élargit l'échelle des salaires et cet accroissement des écarts peut être un facteur de frustration, voire de malentendu.

**4.2.3 La gestion de la masse salariale**

**Les choix**

La politique salariale doit maintenir l'équilibre financier de l'organisation, la compétitivité externe et l'équité interne. Les choix portent sur :

* le niveau relatif des salaires par rapport aux autres entreprises comparables ;
* l'évolution des salaires dans le temps ;
* la répartition entre salaires, intéressement, avantages en nature et avantages sociaux ; il peut être efficace de laisser les salariés choisir entre ces composantes, ce qui valorise à leurs yeux le mode d'augmentation choisi ;
* la rémunération de l'encadrement.

**Le niveau de la masse salariale**

Les décisions prises au cours d'un exercice ont des effets induits sur la masse salariale. L'effet de report est la conséquence des décisions prises au cours d'un exercice antérieur. «L'effet de noria» permet un allègement de la masse salariale, à effectif constant, dans le cas où de jeunes collaborateurs ont remplacé des anciens. L'effet inverse peut également se produire : on parle de «glissement vieillesse technicité». L'effet de structure est l'impact sur la masse salariale en cas de changement de répartition de la population dans les différentes catégories.

**Conclusion**

La rémunération est la contrepartie du travail, sa détermination doit aussi prendre en compte un certain nombres d'objectifs : attractivité pour le salarié, équité interne, contraintes financières de l'entre­prise, etc. C'est aussi un des facteurs d'implication, sa composition est donc l'occasion pour l'employeur de mettre en œuvre sa politique de gestion des ressources humaines.

La rémunération implique ainsi un triple défi :

* **social** car elle se doit de satisfaire les salariés et de maintenir un sentiment d'équité, condition nécessaire à l'équilibre social ;
* **commercial** car l'entreprise doit pérenniser la satisfaction du client, bien que la qualité soit consommatrice de compétences.
* **économique**, l'entreprise doit maintenir sa compétitivité et en ce sens maîtriser la masse salariale qui est souvent son principal coût.

**A retenir**

|  |
| --- |
| **La question des rémunérations est loin d'être évidente dès que l’on s’interroge sur ce qui fonde la rétribution : s'agit-il du poste, des qualités personnelles, du statut, de la compétence, du potentiel, de la performance ? En outre, la gestion des rémunérations, c'est-à-dire aussi de la masse salariale, s'avère particulièrement complexe. Au-delà de la contrepartie du travail fourni, la rémunération peut représenter pour l’entreprise un instrument de gestion destiné à améliorer les performances de ses salariés.** |

**1 Principes généraux**

**- La rémunération** est, pour le salarié d'une part, et pour l'entreprise d'autre part, d'une double nature.

**- Pour le salarié, elle est un revenu, celui qui assure les moyens de sa vie et son insertion sociale**. Elle est **aussi le signe qu'il reçoit de la part de l'organi­sation qui l'emploie, signe qui témoigne de la satisfaction de son employeur.** On parlera alors de plus en plus souvent de « rémunération au sens large » ou de « rétribution globale » pour intégrer toutes les formes par lesquelles un employeur témoigne de sa satisfaction vis-à-vis de ses colla­borateurs : depuis le salaire direct jusqu'à la prise en charge partielle de sa retraite.

**- Pour l'entreprise, la rémunération est une charge importante des coûts qu'elle subit**. On fait référence alors aux « coûts du tra­vail » dont la partie centrale est la rémunération, mais qui est loin d'être la seule. Les charges sociales patronales, les charges parafiscales, les frais de gestion et de main-d'œuvre représentent en France une proportion importante des rémunérations versées.

**- Parallèlement, dans toutes les entreprises, la rémunération est une variable de pilotage essen­tielle. C'est elle qui contribue au développement des performances, conditionne l'équilibre social interne, maintient les salariés dans l'unité et attire les compétences.**

- La question centrale est alors d'examiner, dans une perspective de changement permanent, s’il s'agit-il de rému­nérer un savoir-faire, la rareté des talents ou l'atta­chement à l'organisation ? Ou bien paie-t-on les performances du moment ou futures? Des savoir-­faire actuels, des compétences plus larges, un potentiel pour l'avenir ? Finalement, pourquoi les salariés sont-ils plus ou moins rémunérés ?

**2 Les principaux partenaires des systèmes de rémunération en France**

**A. Le salarié et la pyramide des rémunération**

- La rémunération d'un salarié peut être définie comme une pyramide rassemblant des éléments que l'on rencontre dans toutes les entreprises, mais dans des proportions diverses.

- Ce qui fait l'origina­lité d'un système de rémunération, c'est la réparti­tion entre les différentes composantes, c'est-à-dire la structure pour chaque poste, ou par groupe de postes. On peut donc affirmer que toute organisa­tion peut être caractérisée (entre autre) par sa structure de rémunération expression synthétique de son histoire, de sa culture, de ses choix straté­giques.

**- Chaque salarié se trouve en face d'une pyramide de rémunération**. Elle est construite sur la base du concept de « rémunération globale », c'est-à-dire prenant en compte tous les avantages périphériques ainsi que les éléments de la « rémunération diffé­rée » ou « salaire à long terme » qui constituent une part croissante au sein des systèmes de rému­nération.

**Les composantes de la pyramide des rémunérations**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Les périphériques**  **éloignés** | compte  épargne  temps | Complément  de retraite | Assurance-  vie | Invalidité  permanente  et temporaire | Mutuelle  maladie | } |  |
| **salaire**  **à long**  **terme** |
| Médaille  du  travail | Assurance  automobile | Assurance-  risques divers | Maison  de retraite | Prévoyance  familiale |
|  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Les avantages en nature** | Voiture de  société | Frais de déplacement | Logement de fonction | Gratification en nature (voyage, cadeau,etc.) | Téléphone personnel | **A caractère individuel** |
| Remise sur produits de la société | Prêts de la société | Aide familiale | Bourse d’étude des enfants | Facilités pour les loisirs | **A caractère collectif** |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Les périphériques légaux** | Intéressement au résultat, à la productivité, aux objectifs | | | **salaire**  **à long**  **terme** |
| Participation financière | Plan d’épargne | Stock option |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **LA REMUNEARATION PRINCIPALE** | { | Salaire de base | |
| Rémunération du poste | Salaire | Primes |

**=**

|  |
| --- |
| **RETRIBUTION TOTALE** |

**- Cette pyramide présente** les éléments et les différents niveaux de la structure salariale indi­viduelle. **La base de la pyramide comprend la rémuné­ration principale composée de la rémunération du poste (salaire primes).** Au dessus, les trois types d'éléments périphériques présentant les caractéristiques suivantes :

* ils peuvent être versés de façon différée, en dehors du rythme mensuel (salaire à long terme);
* ils peuvent être associés à une performance collective ou individuelle;
* ils peuvent être versé sous forme monétaire ou autre.

**B. L'entreprise, la politique de rémunération et le compromis coût, compétitivité et équité**

- Pour l'entreprise, la rémunération est un système cohérent et évolutif dont l'équilibre repose sur trois piliers : **le niveau de la masse salariale, la compétitivité externe et l'équité interne.**

**- Le niveau de la masse salariale** est significatif de la contrainte des équilibres finan­ciers de l'entreprise. Le versement des salaires constitue dans la plupart des cas le poste le plus important des engagements financiers des entre­prises ; aussi le niveau de **la masse salariale consti­tue-t-il une variable décisive de la politique finan­cière de l'organisation.**

**- En ce qui concerne la compétitivité externe,** compte tenu d'un état du marché du travail pour chaque type de qualifi­cation, **toute organisation proposant des rémunérations** qui, à qualification égale, s'avéreraient durable­ment et **significativement inférieures à ce qui est proposé sur le marché du travail**, s'expose à **deux dysfonctionnements graves : un recrutement difficile et des difficultés à maintenir ses propres salariés.**

- Enfin, **l’équité interne** signifie:

* **un sentiment de justice et d'équilibre vis-à-vis des salaires**, compte tenu des responsabilités telles qu'elles sont ressenties au sein de l’organisation;
* **le caractère incitatif de la rémunération : elle doit encourager chaque salarié à amé­liorer sa performance.**

**3 Les perspectives des systèmes de rémunération**

**A. Le cas français**

- Existe –t-il un modèle salarial «à la française» ? Quelles sont ses caractéristiques ?

- La première caractéristique concerne la place spéci­fique des cadres. **La France est l’un des seuls pays à donner une place spécifique aux cadres,** non pas tant dans leur rôle structurel (responsable hiérarchique) que comme donnée sta­tutaire : système de rémunération, conditions d'emploi, régime de retraite spécifiques, etc. Etre cadre est une vertu statutaireparticulière qui s'acquiert à l'entrée dans l'entreprise par le diplôme, ou qui est une reconnaissance de bons et loyaux services.

**- Un autre élément** d'observation permanenteest aussi **la relative pudeur qui existe autour des systèmes de rémunération et dont une des manifestations réside dans le secret relatif qui entoure les salaires des personnels cadres (ou non) dans un très grand nombre d'entreprises françaises.** Les racines sont culturelles : elles tiennent certainement dans les rapports qu'une société a entretenu et continue d'entretenir avec l'argent.

**- Il y a enfin l'influence** prépondérante du **diplôme** pendantune grande partie de la carrière, notamment **comme facteur important de détermi­nation du salaire.** Les entreprises étrangères, dans une majorité des cas, valorisent le diplôme initial pendant deux à cinq ans. Après cette période, d'autres éléments comme la performance, la for­mation professionnelle, le potentiel prennent une place significative. En revanche, dans les entre­prises françaises la situation est différente : **même après cinq ans, l'influence du diplôme se fait sentir dans la rémunération pour un assez grand nombre de cas.**

- D’une manière générale, on observe que le modèle fran­çais est assez fortement influencé par le statut. Des raisons tenant à la forte imprégnation des règles administratives sur les organisations françaises, l'influence de la culture et des systèmes de valeur du secteur public, font que la gestion des rémuné­rations se fait dans un cadre relativement plus rigide qu'ailleurs.

- Cependant, des évolutions sont nettement percep­tibles : elles tendent généralement au renforcement de la prise en compte de la performance collective, à travers des systèmes de participation, ou de celle du salarié, à travers l'individualisation des rémuné­ration.

**B. Une tendance à l’individualisation de plus en plus marquée**

**- L’individualisation**, **c’est une poli­tique salariale d'entreprise souhaitant motiver les salariés en rémunérant leurs performances indivi­duelles.**

- Pour qu'elle ait une chance de succès, les critères de l'appréciation individuelle doivent être connus de tous, et les objectifs à atteindre fixés individuellement au cours d'un entretien entre l'intéressé et son responsable hiérarchique. On peut dire que le salaire est individualisé lorsque chaque salarié sait à l'avance et avec précision ce que l'entreprise attend de lui et comment sera mesurée sa performance en vue d'une éventuelle évolution de sa rémunération.

- La part réversible du salaire, lorsqu'elle existe, a pour objet de sanctionner (positivement ou négati­vement) au moyen d'une somme significative, remise en jeu à chaque exercice, les résultats obte­nus par le collaborateur. Elle implique, bien sûr, la mise en place d'un système d'appréciation de la performance.

**- Cependant, malgré une progression significa­tive de l'individualisation, celle-ci ne peut être ni une nécessité obligée, ni une mode.** Elle ne peut se mettre en œuvre que dans un niveau avancé de gestion des ressources humaines, comprenant notamment un système régulier d'appréciation individuelle.

**C. Une systématisation de l’évaluation de plus en plus marquée**

**- La tendance est une orientation de plus en plus significative vers la rémunération individualisée.**

**- Cette ten­dance s'accompagne** du développement et de la formalisation **des systèmes d'évaluation** : on ne peut envisager, en effet, qu'une rémunération indi­vidualisée fonctionne sans outils d'évaluation des activités individuelles. Ensuite, et une fois le sys­tème d'évaluation mis en place, l'entreprise asso­cie une part variable de la rémunération aux résul­tats observés.

**- Tous les systèmes existants font référence à deux types d'évaluation** : on apprécie ce que font les salariés en terme de**performance**, ou bien ce qu'ils sont, en terme de **personnalité**.

**Conclusion**

Les politiques de rémunération des salariés constituent un élément essentiel de la gestion des ressources humaines. Mais ces politiques représentent également un levier déterminant de la politique générale et du management d’une organisation. Elles constituent l’un des piliers importants et efficaces utilisables pour la mobilisation du personnel ; elles ont aussi un impact considérable sur le climat social et les relations professionnelles au sein de l’organisation, de même qu’elles influencent l’attitude des salariés vis-à-vis de leur entreprise et de leur travail.

**Exercices**

**QCM**

Effectuez le QCM relatif au chapitre 4 en cliquant sur le lien suivant :

**Questions**

**1.** En quoi consiste le concept d’équité quand on traite de rémunération et en quoi est-il si important ?

**2.** Quels sont les facteurs internes et externes qui affectent la rémunération?

**Etude de cas**

Vous êtes responsable des ressources humaines dans une PME de 48 salariés. Vous avez recruté il y a deux ans dix jeunes techniciens, diplômés de l'enseignement supérieur. Leur formation, acquise dans des disciplines différentes, est de niveau équivalent. Au moment de leur recrutement, leur potentiel semblait leur promettre un brillant avenir.

Engagés comme débutants, ils ont reçu, pendant la première année un salaire de 36000 €. A la fin de cette première année, ils ont tous reçu une augmentation identique de 2000 €.

Leur rémunération actuelle est donc de 38000 €. Ils occupent tous depuis leur entrée en fonction, des postes de même niveau de responsabilités. Ils se connaissent suffisamment pour discuter entre eux des décisions les concernant.

**Il a été décidé lors de l’assemblée générale annuelle de l’entreprise de procéder à desaugmentations de salaire pour chacun des techniciens et de les justifier.**

Vous disposez d'un budget de 20000 € à répartir entre les dix.

**Vous devez:**

* respectez la politique affichée par l’assemblée générale qui demande que les augmentations de rémunération soit établies selon les résultats;
* veillez à ce que vos décisions soient équitables et cohérentes.

**Vous avez rassemblé ci-dessous quelques notes sur chacun des techniciens.**

**JEANNOT** travaille dans le marketing comme assistant Chef de Produit. Certains responsables sont agacés par son abord quelque peu prétentieux, mais la plupart le considère comme un garçon ouvert, sympathique, qui a des idées constructives et une énergie considérable. Ses présentations sont remarquables. Toutefois, dans son enthousiasme, **JEANNOT** a tendance à ne pas faire assez attention aux résultats chiffrés d'enquêtes qui sont disponibles et ses jugements sont, par conséquent, sujets à caution. Sous réserve qu'il s'améliore sur ce point, on peut dire qu'il a un potentiel élevé.

**BENJAMIN** est aussi assistant Chef de Produit. Il est modeste, sympathique, persuasif en douceur et il fait avancer chaque projet avec une perfection méticuleuse, évaluant à chaque étape tous les faits disponibles. Ilest entièrement digne de confiance et très sûr. C'est un «excellent second». Cependant on peut se demander s'il est suffisamment constructif pour arriver aux échelons les plus élevés d'une société dynamique.

**SIMON** est un marseillais sympathique et ouvert : il est responsable d'un atelier dans l'un des départements les plus dangereux et incommodes de l'entreprise. Les hommes qui travaillent dans cet atelier sont rudes et peu conciliants; ils n'acceptent leurs conditions de travail que parce qu'ils bénéficient de primes élevées. Lorsqu'il compare son poste à celui de ses camarades également affectés en production, SIMON a la conviction qu'il a reçu le plus difficile et il espère que l’entreprise saura en tenir compte. Ses résultats sont satisfaisants. La société souhaite le conserver dans son poste actuel pendant deux ou trois ans.

**DIDIER** est un technicien spécialisé dans l'instrumentation et les systèmes de contrôle. Ce spécialiste s'est perfectionné dans la société et la contribution qu'il a apportée au développement mécanique est remarquable pour une personne de son expérience. C'est un travailleur très enthousiaste, mais malheureusement DIDIER s'intéresse peu aux hommes et a irrité aussi bien la Direction que l'atelier par son manque de tact.

**AIME** est aussi technicien. Sur le plan technique, il est solide, sans être brillant. Il travaille maintenant depuis quatre moi comme assistant au Chef de Production. Etant le premier diplômé de l'enseignement supérieur nommé à un tel poste dans cette usine, il agace ses collègues qui le considèrent comme un «bleu» sans expérience et néanmoins destiné à les dépasser rapidement. Pour des raisons analogues, **AIME** irrite également les ouvriers et ceux-ci lui rendent la vie difficile. Toutefois, il n'a jamais abandonné la partie et progressivement par son courage et sa compétence, il gagne en considération au sein de son atelier.

**FRANCOISE**, également technicienne supérieure, travaille dans un bureau d'études techniques. Ses collègues ont une formation semblable à la sienne et lui ont réservé un bon accueil. **FRANCOISE** est une brillante technicienne et la contribution qu'elle apporte à l'équipe est au-dessus de la moyenne. **FRANCOISE** est contente de cette situation et n'ambitionne pas, semble-t-il, d'accéder à des responsabilités hiérarchiques plus élevées.

**GERARD** occupe depuis un an un poste d'inspecteur régional dans la force des ventes d'une société. A ce titre, il dirige une équipe de douze vendeurs. Il a rencontré beaucoup de difficultés à se faire admettre parmi ses subordonnés tous plus âgés et plus expérimentés que lui. Ses résultats évalués par la Direction des Ventes sont satisfaisants, bien qu'en général inférieurs à ceux obtenus par ses collègues qui sont tous autodidactes. Ses subordonnés commencent à se rendre compte que sa formation théorique peut compenser son manque d'expérience et permet dans certains cas de faciliter la résolution de problèmes rencontrés avec certains clients.

**HORTENSE**, comme **GERARD**, est responsable d'un atelier de production. Ses résultats sont bons et elle semble avoir du potentiel. Elle se dit très ambitieuse, n'envisage pas de rester très longtemps à ce poste. Elle a fait savoir à son supérieur hiérarchique qu'elle entendait progresser rapidement et qu'une société, au moins, lui avait fait des propositions plus favorables que sa situation actuelle.

**NATHALIE** a reçu dans la société une formation sur l'analyse des systèmes et elle souhaite faire sa carrière dans cette branche. La qualité de son travail est moyenne pour une analyste à ce niveau de développement, et sa rapidité n'est que de 80 % par rapport à la moyenne ; elle est la plus lente de son département. Toutefois, la société manque d'analystes et sur le marché du travaille le salaire moyen des analystes ayant deux années d'expérience est élevé.

**JOHANN** travaille dans le département administratif et prépare les examens de l'expertise comptable, la société l'aide en lui laissant du temps libre. A la fin de la première année, il obtint facilement les deux certificats qu'il avait préparés. Maintenant, ses résultats scolaires et professionnels sont moins bons et son ardeur au travail a très sensiblement diminué. Après discussion avec son supérieur hiérarchique, il ressort que son père est mort il y a trois mois, laissant à sa charge sa mère et sa jeune sœur. Il a des difficultés financières.

|  |
| --- |
| **Question** |
| **En tant que Responsable des ressources humaines, cette politique vous convient-elle ? Si non, que souhaiteriez-vous changer ?** |

**Corrigés**

[Vous trouverez ici les éléments de corrigé des exercices.](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/29a2bbfc-7881-489d-84ec-cc4b77f32a6b/GesResHumPda/data/PMEELP0021/CorrigeChptre4_Hounounou.pdf)

**Chapitre 9 : GRH et stratégie**

**Descriptif**  
Comme la notion de stratégie, les modèles d'analyse stratégique se sont transformés au rythme de l'évolution économique générale. Les périodes de croissance voient le triomphe de la grande entreprise et les stratégies s'adaptent à la taille de celle-ci. Le ralentissement économique met au goût du jour la PME et la stratégie doit donc respecter le « credo » du moment : « small is beautiful ». Est-ce toujours le cas §   
Ce chapitre propose des éléments de réponse, notamment en traitant l’une des problématiques centrales de la gestion actuelle, à savoir : la coexistence et/ou l’intégration de la GRH au sein ou avec la stratégie générale d’une PME-PMI.  
  
**Mots clés**  
Démarche stratégique, systèmes d’objectifs des dirigeants, systèmes d’objectifs des salariés, attitudes du dirigeant, formules participatives dans les PME, efficience sociale.  
  
**Temps estimé** : 5 à 6 heures

**Plan**

Introduction  
  
9.1. Les systèmes d’objectifs de l’entreprise

9.1.1. Le système d’objectifs des dirigeants des PME

9.1.2. Exemples de typologies de dirigeants

9.1.2.1. La typologie de J C. Ettinger  
9.1.2.2. La typologie de M. Marchesnay

9.1.3. Le système d’objectifs du personnel et les formules participatives dans les PME

9.1.3.1. Les formules statutaires d'association/travail  
9.1.3.2. Les formules association/travail professionnelles  
9.1.3.3. La direction participative par objectif (DPPO)

9.2. Les choix stratégiques de l’entreprise  
  
Conclusion  
  
A retenir  
  
Exercices

**Introduction**

**La stratégie** englobe la définition des buts et des finalités de l'organisation, le choix des politiques et l'élaboration des plans essentiels à l'accomplissement de ces buts et de ces finalités. Elle est donc :

* globale (concerne plusieurs fonctions de l'entreprise),
* orientée vers le long terme,
* soucieuse de cohérence (coordonner les politiques),
* centrée sur la relation entreprise/ environnement,
* formulée ou non (formelle ou implicite...).

**La démarche stratégique** consiste en une approche dynamique des problèmes fondamentaux de l'entreprise reposant sur différentes séquences qui sont la confrontation entre le souhaité et le possible ; la formulation d'un choix (élaboration d'une stratégie) et la définition d'un plan d'exécution.  
La formulation de la stratégie comporte donc diverses étapes complémentaires. Celles-ci peuvent être associées ou regroupées entre les mains d'une ou de plusieurs personnes. Essayons de préciser quels sont, dans le cadre des PME, les rôles du ou des protagonistes de cette formulation en distinguant les objectifs de l'entreprise, la responsabilité des analyses et des diagnostics ainsi que les choix stratégiques.  
Cette démarche ne va cependant pas sans difficultés puisqu'elle oblige à considérer le processus général de gestion de l'entreprise et à distinguer les rôles pour mieux les préciser. Elle représente cependant à nos yeux une démarche utile, si l'on veut tenter de proposer un modèle de GRH en PME, qui soit clairement situé par rapport aux sous-systèmes composant l'entreprise.  
Pour clarifier la position des ressources humaines dans le système de gestion, il apparaît utile d'expliciter la part respective du dirigeant et du personnel dans trois types d'actions : de finalisation, d'organisation et d'animation d'une entreprise.

* Les actions de finalisation consistent à arrêter les objectifs et les modalités d'actions généraux, c’est-à-dire les choix stratégiques.
* Les actions d'organisation consistent à définir les tâches, les allocations de ressources et à préciser les rapports de pouvoir assortis de moyens de coordination.
* Les actions d'animation consistent à développer la motivation des différents membres de l'organisation pour les inciter à réaliser les objectifs de l'organisation ainsi que les leurs, à définir des modalités de contrôle et un système de sanction-récompense.

**9.1. Les systèmes d’objectifs de l’entreprise**

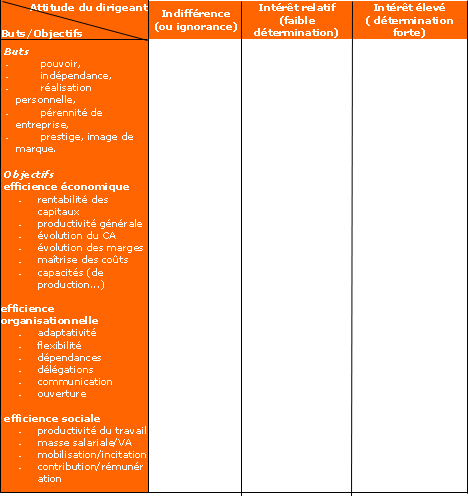
9.1.1. Le système d’objectifs des dirigeants des PME  
9.1.2. Exemples de typologies de dirigeants  
9.1.3. Le système d’objectifs du personnel et les formules participatives dans les PME

**9.1.1. Le système d’objectifs des dirigeants des PME**

Dans toutes les entreprises, tout comme dans les PME, chaque dirigeant a sa spécificité qui le conduit à avoir une gamme unique de choix. Ceci ne signifie pas pour autant que toutes les gammes soient toujours très différenciées. Cette constatation, faite par la plupart des analystes, est confirmée par différents auteurs qui proposent des typologies de dirigeants.  
Généralement, les objectifs se caractérisent par :

* leur importance (généraux, secondaires...),
* leur étendue (nombre de domaines concernés...),
* leur hiérarchisation (la préférence ou l'urgence qui leur est accordée. . .),
* leur horizon temporel (CT, MT, LT,...),
* leur opérationnalité (finalité implicite,... quantification et formalisme),
* leur cohérence (compatibilité entre eux...), etc.

Ils se caractérisent également par leur nature et leur diversité, leur caractère général ou au contraire très personnel.  
Pour identifier les buts et objectifs des dirigeants, essentiels en PME, il est utile de repérer les mobiles qui les ont poussés à créer leur entreprise, ou à effectuer une reprise ; de connaître les motifs personnels d'implication dans la durée et d'identifier leurs traits personnels et les déterminants physiologiques et socio-culturels.  
  
Cependant, comme le montre le tableau ci-après, Compte tenu de la diversité des facteurs déterminant la personnalité du dirigeant et, en conséquence, ses buts et objectifs, on peut imaginer une multitude de profils.



**9.1.2. Exemples de typologies de dirigeants**

**9.1.2.1. La typologie de J C. Ettinger**

(Ettinger, «Le profil psychologique du créateur d’entreprise», *Revue Française de Gestion*, juin, 1983.)  
  
Deux profils types sont distingués Ettinger : « l'indépendant-entrepreneur» et « l'entrepeneur-créateur d'organisation ».  
  
**L’indépendant-entrepreneur**  
Vise une autonomie qui soit la plus large possible et le contrôle complet de son organisation. Pour ce faire, il cherchera à conserver une taille réduite. Al' égard du personnel, il ne délègue pas ou bien se limite à ce qui est mineur.  
  
**L'entrepreneur-créateur d'organisation**  
A le souci du développement de l'entreprise et de son pouvoir. A l'égard du personnel, il sera ouvert aux pratiques modernes de délégation et d'organisation.

**9.1.2.2. La typologie de M. Marchesnay**

(Marchesnay, *Management stratégique*, Ed. Eyrolles, 1993.)

Cet auteur suggère une classification fondée sur les aspirations des dirigeants. Il en distingue trois: la recherche de pérennité, la recherche d'indépendance du capital et d'autonomie de décision et la recherche de croissance.  
  
**Les entrepreneurs PIC**  
Recherchent dans l'ordre de leurs priorités d'abord la pérennité (transmission de l'affaire), ensuite l'indépendance financière et, enfin, la croissance.  
  
**Les entrepreneurs CAP**Recherchent dans l'ordre de leurs priorités d'abord la croissance (si elle signifie rentabilité), ensuite l'autonomie de la décision (tout en utilisant les capitaux de prêteurs) et enfin le profit (peu d'attachement).

**9.1.3. Le système d’objectifs du personnel et les formules participatives dans les PME**

D’après Hervé SERIEYX («Les leçons des deux rives du pacifique*», Harvard-L’Expansion*, automne, 1981), citant l’exemple du Japon: « On trouve un grand sens du rite, des actes symboliques, on sait que *perdre du temps à se mettre d'accord sur une décision, c'est en gagner lors de la mise en œuvre* de cette décision; et il n'est pas néces­saire que tous les éléments de la décision soient précisés... : on peut agir..., dès lors qu'il y a eu accord sur le principe de l'action à entreprendre ».

On peut dire que le personnel voit l'entre­prise satisfaire plus ou moins complètement ses besoins sur les plans des individus ou des groupes. Que la non satisfaction des besoins se traduit par des dysfonctionnements individuels ou col­lectifs. Et à l'inverse que leur satisfaction, entraînant une plus grande efficacité sociale, est supposée engendrer une plus grande efficience économique.

Loin de contester le réalisme de cette démarche, il est, nécessaire d'admettre que les objectifs des dirigeants et du personnel ne sont pas systématiquement antinomiques sans quoi **il** n'y aurait pas d'organisation.

Il est difficile, en effet, d'imaginer une opposition systématique et totale à des objectifs (de survie de l'entreprise, de recherche de stabilité et de sécurité, de développe­ment, d'efficacité économique, d'adaptabilité, etc.) en particulier dans une période difficile sur le plan de l'emploi et de la compétitivité.

Il est symptomatique que la crise économique actuelle déplace très nettement les revendica­tions « politiques » sur les terrains de la préservation de l'emploi et du maintien de l'activité.

La désaffectation subie par certains syndi­cats est significative d'un changement actuel de mentalité. Sans parler de consensus, on peut oser dire qu'une coexistence moins systématiquement conflictuelle, caractérise les relations salariés/ direction depuis les années 1990 notamment en France.

Les options de réalisme gagnent du terrain, cela veut dire que le personnel ne se désintéresse pas des objectifs de l'entreprise (ou du dirigeant), bien au contraire. Cependant, les usages et les rap­ports de pouvoir, ou leur conception même, conduisent certains dirigeants à ignorer cette attitude.

Il n'en est cependant pas toujours ainsi ; certaines structurations d'entreprises et quelques modes participatifs amènent parfois le personnel à s'associer à la formulation ou à la suggestion d'objec­tifs.

**9.1.3.1. Les formules statutaires d'association/travail**

La formule coopérative, souvent incarnée dans la société coopéra­tive ouvrière de production (SCOP) notamment dans des unités de petite dimension, conduit à une participation forte du personnel.

Il est vrai que personnel et propriétaires du capital se confondent étroitement et que les objectifs sont ici très largement discutés, puisque la règle *un homme* = *une voix* prévaut largement.

Les avantages et les inconvénients de la formule sont souvent appréciés de façon partisane. Du point de vue qui nous occupe, tous nous contenterons de considérer la formule sous l'angle de la participation aux objectifs et des conséquences fréquemment observés sans porter de jugement de valeur.

Le principe *un homme* = *une voix* ne peut que conduire le pers­onnel coopérateur à exprimer son opinion sur les missions de 'entreprise. De ce point de vue, la participation à la fixation des, objectifs est atteinte.

Travailleurs et dirigeants se confondant, il y a identité d'objec­tifs (selon la règle majoritaire).

Dans une SCOP, les objectifs collectifs (résultant d'une majorité) émanent du personnel/propriétaire et non du ou des seuls propriétaires du capital. Cette situation peut avoir des conséquen­ces favorables ou défavorables:

* **s'il y a unanimité*,*** ou une très large majorité, on peut concevoir qu'il y ait *mobilisation forte des énergies* pour atteindre des objectifs largement partagés (propriété, direction et personnel ont des object­ifs convergents)
* **s'il y a une majorité limitée,** cela peut conduire à certaines divi­sions du personnel/propriétaire (en clans plus ou moins rivaux) et avoir des conséquences parfois fâcheuses *(dispersion des énergies) ;* l'arbitrage que chaque coopérateur doit opérer entre les objectifs collectifs (en tant que propriétaire/décideur) et ses propres besoins (en tant qu'individu salarié), peut conduire à privilégier le court terme sur le long terme ou bien, à l'inverse, à accepter d'importants sacrifices en faveur de l'œuvre collective que repré­sente le projet d'entreprise.

**9.1.3.2. Les formules association/travail professionnelles**

Ici, ce n'est pas la structure juridique qui constitue le déterminant de la participation aux objectifs mais la compétence, souvent de haut niveau où le professionnalisme généralement élevé des salariés.

Dans un certain nombre d'entreprises innovatrices dans des domaines de technologies de pointe tels que l'électronique, l'infor­matique, la biotechnologie... apparaissent des processus de création et d'organisation d'entreprise échappant aux modèles traditionnels de type taylorien fondés sur le clivage conception/exécution.

Des diplômés en technologie de haut niveau (ingénieurs...) s'associent dans un projet commun (rarement routinier) de travaux d'ingénierie, de recherches sous contrat et adoptent une structure d'organisation peu formalisée.

Dans ses structures, le niveau moyen de qualification est très élevé, les relations hiérarchiques courtes, le système de communi­cation informel et la priorité réservée à la compétence.

Les objectifs de ce type d'entreprise sont le plus souvent le résul­tat d'une confrontation entre un promoteur de projet, qui a géné­ralement une démarche fortement consultative et les autres asso­ciés ou salariés. En d'autres termes les objectifs émanent, après discussion, du plus grand nombre sinon de tous les membres si la taille le permet.

Ici, l'idéologie diffère assez nettement du cas précédent, l'égalité un homme = une voix, tend à devenir *une compétence* = *une voix.*

**9.1.3.3. La direction participative par objectif (DPPO)**

Nous mentionnons ici la DPPO non pour laisser entendre qu'elle serait pratiquée effectivement en PME, ce qui ne serait pas le cas, mais pour signaler que, si son absence est certaine en TPE et PE, la référence à sa conception peut inspirer certaines ME dans leur mode d'organisation (comme cela est le cas dans certaines grandes entreprises).

Pour plus de clarté, rappelons les principes qui inspirent ce type de gestion participative :

* la direction propose, d'abord, des objectifs généraux ou orientations stratégiques ;
* ensuite, selon une procédure de consultation « descen­dante » et « ascendante », les divers niveaux hiérarchiques sont associés à la discussion et se prononcent sur l'affinement des objec­tifs et des moyens correspondants à leur champ d'action.

Les conséquences pourront être une plus grande cohérence du fonctionnement d'ensemble,une meilleure connaissance des objectifs donc une meilleure adhésion du personnel et une meilleure acceptation de la budgétisation qui en découle, donc une motivation supérieure.

**9.2 Les choix stratégiques de l’entreprise**

**Élaborer une stratégie,**c'est effectuer, d'une manière plus ou moins consciente, des choix importants pour l'entreprise par rap­port à son environnemen.



Ces choix seront relatifs à des domaines d'activité et résultent d'un processus décisionnel.  
  
**La nature des choix stratégiques**  
  
On distingue traditionnellement trois dimensions d'appréciation : **la technologie, le produit, le marché (TPM)**, et différentes alternatives, par rapport à une situation de départ ou par rapport aux autres (concurrents...).  
Les choix peuvent être :

* de spécialisation (réduction d'une gamme...),
* de différenciation (options nombreuses sur un produit de base),
* de diversification : horizontale (développement des produits connexes), verticale (intégration amont ou aval).
* de croissance interne (par autofinancement) ,
* de coopération (par le biais de GIE, par l'instauration d'une franchise,...),
* de croissance externe (par acquisition),
* de désengagement ou de liquidation en vue d'un redéploiement de ressources,
* d'externalisation d'activité (sous-traitance...),
* etc.

La réalisation de ces grands choix exige une étude de faisabilité c'est-à-dire une confrontation entre les moyens requis et ceux dont dispose l'entreprise. Sur le plan humain, ils pourront entraîner des modifications dans les ressources humaines (réaffectations du personnel, recrutements, licenciements, formations...) ; et des modifications dans l'organisation.

**Conclusion**

Si on admet que la caractéristique fondamentale du dirigeant réside dans la décision et que son corollaire en est la responsabilité, on peut alors concevoir qu'aucun partage ne peut s'opérer à ce niveau. En réalité, décision et responsabilité ne se confondent pas obligatoirement; une décision peut engager la responsabilité de plusieurs personnes (associés solidairement responsables, etc.). En d'autres termes, on peut être responsable sans avoir décidé si on a donné un pouvoir, autrement dit une délégation.  
Si l'on considère cependant l'aspect moral de la responsabilité associé au pouvoir de décider (dimension politique) à ce moment là il y a liaison étroite. Le dirigeant quel que soit son statut (propriétaire, associé, salarié...) engage, en effet, à la fois le patrimoine et le personnel de l'entreprise au travers des décisions principales.   
La confrontation entre les choix a priori et les moyens disponibles ou accessibles peuvent être discutés et de ce fait, enrichis ou appauvris par les avis des autres (associés, cadres, représentants du personnel). Néanmoins, le dirigeant peut se passer des avis reçus et se réserver de décider autrement. Des divergences d'objectifs, d'analyses, d'anticipations, etc. peuvent être à l'origine de cet situation.  
Dans les petites entreprises, plus encore que dans les grandes entreprises, ou même dans les moyennes entreprises ayant des activités diversifiées (plusieurs domaines d'activité stratégique), la tentation pour le dirigeant de se réserver l'exclusivité des choix est grande.  
Sur un ensemble de PME, (confusion faite des différences de taille et des d'activités), on relève par ordre décroissant de fréquence les processus décisionnels suivants : autocratique (strictement personnel), consultatif et enfin participatif.

**A retenir**

1 Origine et définition de la GSRH (Gestion Stratégique des Ressources Humaines)  
2 Les modèles en GSRH

**1 Origine et définition de la GSRH (Gestion Stratégique des Ressources Humaines)**

Durant ces dernières années, le terme de gestion du personnel (GP) a cédé la place à celui de GRH, ou encore à celui de GSRH.  
Quelle différence fait-on entre ces différents termes ?

* La GP est centrée sur la gestion et le contrôle des subordonnées.
* La GRH se préoccupe du management d’équipe et de la coopération.
* La GP est orientée sur les aspects techniques.
* La GRH se donne une orientation globale avec une place importante au management culturel et aux dimensions psycho-sociologiques de l’organisation.
* La GSRH = intégration des ressources humaines à la stratégie globale de l’organisation.

**2 Les modéles en GSRH**

Quatre modèles expliquent la relation entre stratégie RH et stratégie de développement ou d’activités :

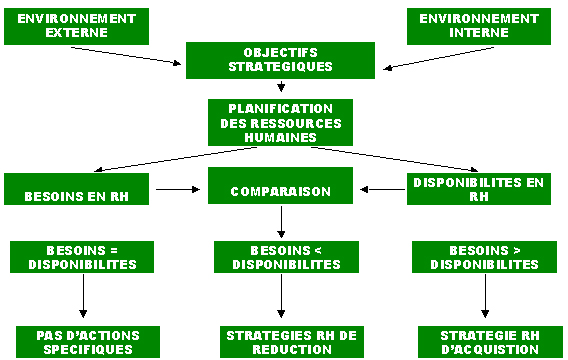
* le modèle de la comptabilité des RH ;
* le modèle de la planification stratégique des RH ;
* le modèle de la compétitivité des RH ;
* le modèle de la compétence des RH.

**Le modèle de la comptabilité des RH**

Ce modèle étudie le processus d’intégration stratégique des RH à partir du concept de valeur :

* Les RH = actif donc constitutive d’une valeur monétaire.
* Les RH (comme tout capital) doivent faire l’objet d’une mesure et d’un suivi de leur valeur.
* Faute de système d’évaluation, les politiques de GRH ne peuvent être cohérentes.
* L’intégration de la valeur des RH dans les décisions stratégiques des dirigeants.

**Le modèle de la planification stratégique des RH**



Limites de cette approche de la GSRH :

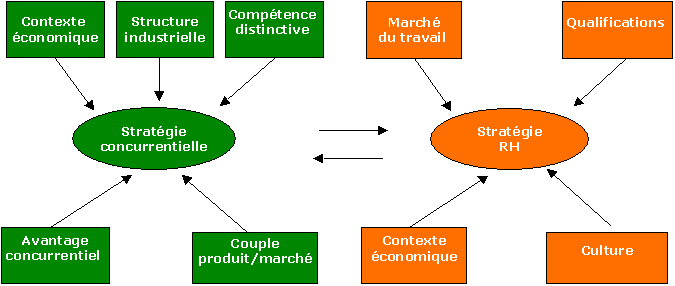
* la planification des RH privilégie les prévisions au détriment de la mise en œuvre ;
* c’est parfois un processus d’alignement systématique des RH aux besoins des organisations ;
* elle attribue à la fonction RH un rôle secondaire par rapport aux autres fonctions de l’organisation ;
* elle se focalise surtout sur les aspects externes en laissant de côté les aspects internes de l’organisation.

**Le modèle de la compétitivité des RH**

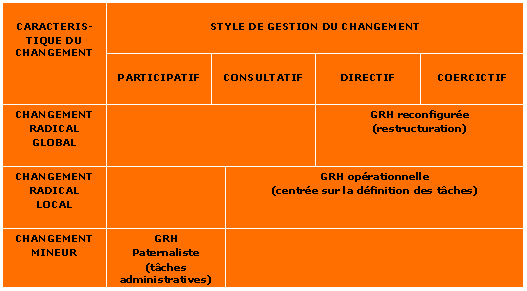
Trois approches spécifiques :

* L’interdépendance stratégique ;
* Le changement organisationnel ;
* La négociation collective.

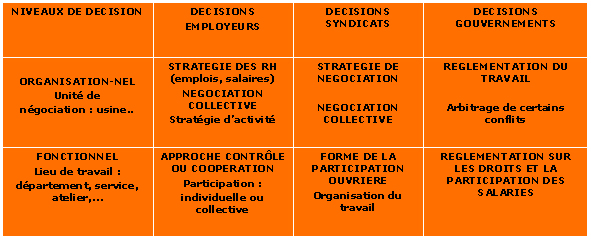
**1. L’interdépendance stratégique**



**2. Le changement organisationnel**



**3. La négociation collective**



**Le modèle de la compétence des RH**

Il consiste à installer la stratégie RH au cœur des capacités managériale et organisationnelle.

* La compétence RH est un élément de la compétence de l’organisation ;
* Elle responsabilise les dirigeants et la ligne hiérarchique ;
* Elle tend à autonomiser les membres de l’organisation ;
* La GSRH construit les compétences collectives pour un avantage compétitif durable.

Cependant : GSRH (Gestion Stratégique des Ressources Humaines) = créer la cohésion dans la diversité (statuts contractuels variés).

**Exercice**

**Etude de cas**

**Etude de cas WINNER**

La société WINNER est une entreprise située en France à SAINT-JEAN DE VEDAS (Hérault), depuis sa fondation en 1941. Elle a été créée par M. ERIC JOXE, artisan électricien alors âgé de 31 ans, qui a su anticiper les besoins de la reconstruction au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. Son activité originelle est la conception, la production et l'installation de matériels électriques pour le bâtiment et les travaux publics.

Bénéficiant de cette conjoncture sectorielle favorable et plus généralement de la croissance économique nationale des trois décennies de l'après-guerre, la société WINNER s'est développée au-delà des espérances de son fondateur. Ainsi, le statut juridique d'entreprise individuelle n'a pu être conservé longtemps dans la mesure où le chiffre d'affaires réalisé, ainsi que l'effectif salarié, ont plus que quintuplé au cours de la période 1946 - 1950. Dès 1951, M. ERIC JOXE a opté pour la formule de société en nom collectif, puis, prenant en considération l'évolution de son carnet de commandes ainsi que celle de ses besoins en investissement, il s'est finalement décidé à franchir le pas pour retenir le statut de société anonyme. L'entreprise en bénéficie encore actuellement.

La consonance américaine de la dénomination de la société («WINNER ») ne doit pas tromper. Le capital est encore à ce jour, entièrement détenu par la famille de M. ERIC JOXE, à savoir : MARIE LOUISE son épouse, JEAN-ÉDOUARD, CHARLES, ADELLE, ELOISE et ERNEST, ses enfants. Ce nom traduit tout simplement l'hommage que cet ancien résistant a voulu rendre aux soldats des États-Unis.

L'activité de résistance a été très formatrice pour M. ERIC JOXE. C'est en effet durant cette période qu'il a véritablement appris son métier d'électricien. Sa formation initiale l'ayant tout compte fait très peu intéressé, il n'a véritablement pris goût à sa profession qu'à partir du moment où il s'est vu confié un poste à très hauteresponsabilité : celui de la conception des détonateurs électriques et du sabotage des installations publiques. Plus encore, cette expérience de terrain lui a permis d'acquérir les qualités essentielles de l'entrepreneur : le dynamisme, le charisme, l'enthousiasme calculé, et bien sûr la capacité à diriger des hommes.

Retraité depuis 1976, « M. ERIC » (comme le surnommaient ses plus vieux salariés) a laissé sa place à son fils aîné JEAN-ÉDOUARD. Il a accepté de maintenir dans l'affaire son compte courant de 400 000 € et a été libéré de ses engagements le jour de sa cessation de fonction. JEAN-ÉDOUARD est pour sa part diplômé de la prestigieuse école SUP’ELEC et a occupé auparavant différentes fonctions d'encadrement à la Compagnie Générale des Électriciens. Depuis sa prise de fonction, il a su tant bien que mal maintenir le rang de la société WINNER (7èmemondial) en adoptant une stratégie de diversification vers les secteurs de l'équipement automobile et aéronautique.

L'évolution du chiffre d'affaires (en K€) est le suivant :

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ANNEE | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| CHIFFRE D'AFFAIRES | 28200 | 29560 | 30070 | 31840 | 30040 |

La clientèle est composée d'entreprises de premier plan (MATRA, DASSAULT AVIATION, ROLLS ROYCE AVIATION, RENAULT, PSA, etc.). Le marché, après avoir été longtemps porteur, traverse actuellement une période de tensions notamment pour ce qui concerne l'aéronautique.

Le carnet de commandes, en nette stagnation,représente malgré tout huit mois de chiffre d'affaires, pour l’année 2008.

WINNER fait aujourd'hui figure de « petit village gaulois », de « dernier résistant » tant les offres de rachat par de puissants groupes industriels se font pressantes. La profession est en effet concentrée, elle comprend presque exclusivement des établissements de grands conglomérats industriels. Les quelques rares PMI existantes occupent des créneaux laissés vacants ou bien sont le résultat d'une sous-traitance accordée à d'anciens salariés dans le cadre de plans sociaux.

À cet égard, l'indépendance de l'entreprise n'a pu être conservée qu'au prix d'efforts considérables puisque 15 millions d’euros ont été consacrés en trois ans à la modernisation de l'équipement productif. Cet investissement a eu pour conséquence le remplacement des interventions manuelles sur le produit par le pilotage d'équipements sur la plupart des postes de travail. L'évolution a bien évidemment été accompagnée par la mise sur pieds d'un plan de formation conséquent. Son coût dépasse très largement la contrainte légale. À ce jour, tous les emplois ouvriers ont été concernés par cet effort de modernisation. Le travail est désormais plus intéressant car plus complexe.

Cette indépendance ne pourra à l'avenir être préservée qu'à l'unique condition d'optimiser les résultats dans toutes les fonctions de l'entreprise. Des gains de productivité élevés doivent obligatoirement être obtenus. M. JEAN-ÉDOUARD a, à cet égard, le sentiment qu'une marge de progrès considérable réside dans la gestion des ressources humaines. L'absence d'anticipation en la matière a été à l'origine de quelques difficultés coûteuses que WINNER ne pourra plus supporter à l'avenir. Des incohérences au niveau de la politique sociale ont contribué à dégrader le climat.

Malheureusement, en 2002,aucun des membres de la famille JOXE ne possède de connaissances dans ce domaine, si ce n'est celles acquises sur le terrain. La GRH se résume chez WINNER en un ensemble de tâches administratives (gestion de la paie, déclarations légales, etc.) assumé par le secrétaire général : CHARLES, expert comptable. Personne dans la famille ne se sent en mesure de prendre en charge ce problème, ni même un membre de l'encadrement salarié. Heureusement un DRHa été recruté et, celui-ci a dressé le tableau suivant des effectifs et de l'emploi de la société WINNER:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Fonctions  (Départements) | Divisions | Effectifs au 31.12.2007 |
| Production | Usine A | 100 |
| Usine B | 420 |
| Finances | Budget | 80 |
| Comptabilité | 120 |
| Marketing | Ventes | 260 |
| Publicité et com. | 130 |
| Ressources humaines | Embauche | 70 |
| Relations de travail | 30 |
| Total |  | 1210 |

D’ici 2011, la société prévoit une amélioration de son outil de production diminuant, en raison des gains de productivité, le nombre de postes de travail, dans le département de la production (- 20 %), des finances (- 15 %), du marketing (- 7,5 %) et des ressources humaines (- 12 %).

**QUESTION :**

Pourquoi faut-il intégrer la dimension RH dans les décisions stratégiques de WINNER ?

**Corrigé**

[Vous trouverez ici les éléments de corrigé de l'étude de cas.](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/29a2bbfc-7881-489d-84ec-cc4b77f32a6b/GesResHumPda/data/PMEELP0026/Corriges_Chapitre9_Hounounou.pdf)

**Chapitre 8 : GRH et organisation du travail**

**Descriptif**  
Etudier, analyser, développer l’impact des formes d’organisation du travail classiques, ainsi que leurs tendances actuelles, sur les relations sociales plus particulièrement au niveau de l’organisation des PME-PMI sera l’objet de ce chapitre.  
  
**Mots clés**  
Structures, organisation, management culturel, motivation, hiérarchie des besoins, approche socio-technique.  
  
**Temps indicatf** : 4 à 5 heures

**Plan**

Introduction  
  
8.1 Les structurations des TPE, PE et ME

8.1.1 La structuration simple

8.1.1.1 Caractéristiques générales  
8.1.1.2 Les limites de la structure simple

8.1.2 La structuration mécaniste

8.1.2.1 Caractéristiques générales  
8.1.2.2 Les conséquences de la structure mécaniste

8.1.3 La structuration d'expertise professionnelle

8.1.3.1 Caractéristiques générales  
8.1.3.2 Les conséquences de la structure d'expertise professionnelle

8.1.4 La structuration par chantier

8.1.4.1 Généralités  
8.1.4.2 Les implications de la structuration par chantier

8.1.5 La structuration par projets

8.1.6 Conclusion sur la structuration des PME-PMI

8.2 La GRH fondement du système d'animation de l'entreprise

8.2.1 La conception classique de la motivation : la théorie « X »  
  
8.2.2 La théorie « Y »  
  
8.2.3 La hiérarchie des besoins (Maslow, 1954)  
  
8.2.4 La théorie des deux facteurs (Herzberg, 1959)   
  
8.2.5 L'approche socio-technique (Emery et Trist, 1960 )  
  
8.2.6 La théorie « Z » (Ouchi, 1982)  
  
8.2.7 Le management culturel

Conclusion  
  
A retenir  
  
Exercice

**Introduction**

Il ne faut pas confondre organisation du travail et structure d'entreprises. En effet, il s'agit de deux approches certes complémentaires mais de natures différentes. Organiser le travail consiste à lister des tâches et à trouver des façons de les regrouper. Il s'agit de répondre à la question : ***« com­ment »***faire ?

Structurer l'entreprise et la PME-PMI en particulier,consiste à découper l'ensemble de ses activités en grandes catégories dont il faut définir la spécificité. Il s'agit de répondre à la question : ***« quoi »***faire ? Ce découpage commence par le haut de la hiérarchie, c'est-à-dire au niveau de la direction générale.

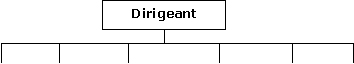
Penser la structure, c'est penser d'abord par missions d'un ensemble. Penser l'organisation du travail, c'est penser d'abord par analyse des tâches et regrou­pement des activités de plusieurs personnes, s’il y a lieu. Idéalement, il faudrait qu'il y ait cohérence entre ces deux approches. Dans la pratique, c'est loin d'être toujours le cas, surtout dans les périodes de changements, qui voient très souvent les écarts entre structures et modes d'organisation du travail s’amplifier.

**8.1 Les structurations des TPE, PE et ME**

Henri MAHE DE BOISLANDELLE (GRH dans les PME, Editions Economica, Paris 1998) en procédant à l’analyse d’un échantillon de 120 PME-PMI, est parvenu à définir cinq types d'organisations ou modèles représentatifs de structuration des très petites entreprises (TPE), des petites entreprises (PE) et des moyennes entreprises (ME). Il s’agit des structurations suivantes :

* structuration simple ;
* structuration mécaniste ;
* structuration d'expertise professionnelle ;
* structuration par chantier ;
* structuration par projet.

**8.1.1 La structuration simple**



**8.1.1.1 Caractéristiques générales**

La structure est globalement **plate.**  
Le **mécanisme de coordination** principal est la **supervision directe***.*  
La **partie clé** de l'organisation est le sommet stratégique constitué par le **diri­geant, généralement seul.**  
La **conception** de la structure est marquée par **la centralisation horizontale et verticale.**

Les facteurs de contingence sont :

* l'âge (jeunesse de l'entreprise),
* le système technologique (peu complexe),
* l'environnement simple (peu hostile, non turbulent),
* le besoin de pouvoir de la direction,
* la mode (structure en vogue).

Les particularités de cette structure sont les suivantes :  
**concernantla structure globale**, on observe :

* une différenciation imprécise entre les unités (services, regrou­pements...) ;
* une formalisation d'ensemble réduite ;
* une concentration des processus de décision.

Concrètement, cela signifie :

* une **communication**n'obéissant pas à des règles précises, pou­vant fréquemment se faire **directement**entre le chef et les différents employés ;
* une **prise de décision** souvent **flexible** puisque la centralisation, conduisant à contrôler tout le processus de décision, permet une réponse rapide à des sollicitations ;
* une **exclusivité des choix stratégiques pour le dirigeant (le chef).** La stratégie est plutôt intuitive (peu analytique). Elle résulte de la vision personnelle que le dirigeant se fait de son entreprise et de l' environnement.

**8.1.1.2 Les limites de la structure simple**

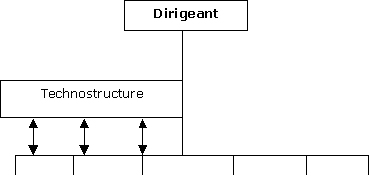
Le besoin de pouvoir du dirigeant, le conduit à s'identifier à l'entreprise, au sein de laquelle, il supervise tout. Ce type de structure conduit très fréquemment à un style de management paternaliste.  
Par ailleurs, les qualités de la structure simple peuvent devenir ses pires défauts si certaines confusions, insuffisances, ou « abus », sont com­mis par le dirigeant.  
Lahiérarchisation des décisionsn'est pas toujours opérée,le dirigeant peut traiter successivement de l'opérationnel et du stratégique dans la même journée : ceci a l'avantage de lui permettre d'agir en connaissance de cause en voyant l'amont et l'aval d'un processus (donc faciliter son adaptation), mais peut aussi avoir l'inconvénient de provoquer des confu­sionsentre les questions clefs et les actions quotidiennespar manque de recul. Par exemple, les choix stratégi­ques relatifs aux domaines d'activité, à la politique de distribution, à la gestion financière peuvent être négligés au profit de problèmes secondaires de maintenance. De ce fait, d'importantes erreurs ou négligences peuvent être commises.  
**L'exercice du pouvoir**par le dirigeant peut souvent **revêtir un caractère autocratique** et être plus ou moins bien accepté. Il peut être assorti de **charisme** si le personnel lui porte de l'admiration et lui accorde une grande confiance. Il peut à l'inverse être rejeté, ou accepté en apparence et engendrer des situations de rupture ou de résistance. Dans tous les cas, la situation de **dépendance du person­nel***,* acceptée ou subie, est très grande.  
La structure simple est donc une structure risquée*,* car elle repose sur la volonté, la santé, la propriété..., le plus souvent, d'un seul individu.  
Présentant autant d'avantages que de défauts, la structure simple est donc contestée ou appréciée enviée, selon les cas :

* **contestée** par le personnel lorsqu'il est conduit à subir autoritarisme et paternalisme excessifs ;
* **appréciée** par le personnel lorsque le dirigeant est compé­tent, dynamique et joue un rôle de véritable leader ouvert à la com­munication.

C’est une structurecouramment *adoptée :*

* en période de création ou de *démarrage d'entreprise ;*
* en situation de crise (urgence...) ;
* par le dirigeant « désireux de garder un *réseau de dépendances »* et de posséder « un public dévoué » ;
* par le dirigeant désireux de rester petit pour s'assurer un con­trôle absolu en privilégiant l'informel.

**8.1.2 La structuration mécaniste**



**8.1.2.1 Caractéristiques générales**

Plusieurs PE et ME peuvent disposer d'un processus de produc­tion en continu très « mécanisé » et réaliser une production stable, dans un environnement qui le soit aussi (produit ou service peu évolutif).  
Dans ce cas, le processus de production va être le déterminant principal de l'organisation. On trouve ce genre de structure dans l'agro-ali­mentaire, dans les services stan­dardisés, etc.  
La structure générale est assez plate et comporte une tech­nostructure qui n' est pas toujours totalement différenciée de la ligne hiérarchique.

**8.1.2.2 Les conséquences de la structure mécaniste**

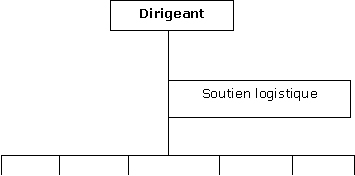
**Avantages de la structure mécaniste**  
En termes d'efficience, on note en général une amélioration sur différents plans :

* La productivité est plus grande;
* Les performances économiques peuvent être satisfaisantes;
* Le personnel est plus encadré que dans le cas de la structure simple.

**Inconvénients de la structure mécaniste**

* La dépendance aux règles et aux procédures affecte l'intérêt porté au travail qui est souvent routinier.
* Sur le plan des relations de travail, la communication est moins grande que dans la structure simple. Les communications informelles sont toutefois préservées (le plus souvent en raison de la faiblesse des effectifs).

**8.1.3 La structuration d'expertise professionnelle**



**8.1.3.1 Caractéristiques générales**

Cette structuration **intéresse les TPE, PE et ME**dites de**services**ou **de production**, **impliquant un haut niveau de qualification des opéra­teurs.**On la rencontre dans des sociétés de conseil aux entreprises, des cliniques, des cabinets d'experts, des entreprises d'ingénierie, des agences régionales de presse ou de publicité, etc., dans lesquels le niveau d'expertise des opérateurs (individuels ou par petites équi­pes) est élevé.  
Dans ce cas, c'est la nature du service demandé à l'entreprise et la manière dont celle-ci y répond qui déterminent principalement la structure.  
Contrairement à la structure simple et à la structure mécaniste, com­parables à certains égards, il ne s'agit pas ici d'une variante, mais d'un type de structure différent.

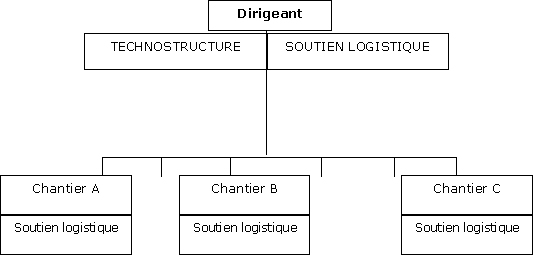
**8.1.3.2 Les conséquences de la structure d'expertise professionnelle**

Comparée aux autres configurations, la structure d'expertise pro­fessionnelle apporte une modification fondamentale du rôle des individus, ce qui ne va pas sans avoir des avantages et des inconvénients.  
  
**Avantages**  
Cette structure accorde un pouvoir important aux opérateurs (profession­nels) en les libérant des contraintes de logistique et de coordination.  
L'autonomie accordée aux professionnels leur permet de per­fectionner leur qualification et d'acquérir une très grande maîtrise.

**Inconvénients**  
Les caractéristiques précédentes, appréciées favorablement, sont en même temps porteuses de risques (elles ont les défauts de leurs qualités) : letravail des opérateurs sera difficile à contrôler et à évaluer.  
La structure professionnelle encourt le risque de posséder des opérateurs plus ou moins consciencieux :

* l'opérateur peut offrir aux clients un service connu et facile et lui cacher d'autres solutions plus pertinentes (par facilité) ;
* l'opérateur peut ne plus être au courant des nouveautés et innovations (par manque de recyclage, de mise au courant...).
* Les« professionnels» peuvent en outre développer des straté­gies personnelles en se préparant à quitter l'organisation et devenir concurrents (ils le sont d'ailleurs potentiel1ement dès le départ).
* Ils peuvent également, en cultivant leur indépendance à l'extrême, négliger certaines règles de coordination et provoquer certaines frictions avec le soutien logistique ou la ligne hiérarchique.

**8.1.4 La structuration par chantier**



**8.1.4.1 Généralités**

Dans certains cas, plusieurs PE ou ME peuvent avoir à être présentes, en même temps, en plusieurs lieux plus ou moins éloignés pour y exercer des activités. Cela peut se situer dans un cadre national ou internatio­nal, être de durée variable, de quelques jours à quelques mois et être éphémère, ou bien revêtir un caractère plus durable voire per­manent.  
Il s'agit dans ces circonstances, d'assurer localement des travaux selon un processus connu et ce, en équipe spécialisée ou pluridis­ciplinaire.  
On rencontre cette structure dans le bâtiment et les travaux publics (ex. : gros œuvre, construction, vitrage, isolation, plombe­rie, sanitaire, électricité, etc.) ou dans certains secteurs d'étude d'ingénierie à effectuer sur des sites particuliers (études géologi­ques, études d'implantation, etc.) dans le cadre d'activités temporai­res (à durée déterminée...).  
On trouve également cette structure pour assurer la distribution, la maintenance ou la pose des produits d'une ME s'appuyant sur des agences, des unités de stockage, dispersées sur plusieurs régions ou implantées à l'étranger de façon permanente.

**Les facteurs de contingence** principaux sont :

* **l'éclatement du système de production en chantiers,**
* les discontinuités dans la programmation des activités,
* l'importance de la logistique selon le métier.

**Les particularités de cette structure sont les suivantes :**sur le plan de la structure globale, on observe :

* une division (ou regroupement) par chantier ;
* une décentralisation par chantier ;
* une standardisation des qualifications des chefs d'équipe ;
* une formalisation de certaines activités.

Cela correspond ainsi à :

* une communication formelle entre les chantiers et la direction ;
* un ajustement mutuel entre les diverses équipes d'un même chantier (donc une communication peu formelle, assez intense) ;
* une communication informelle importante entre les opéra­teurs pendant les périodes de pause et hors du temps de travail.

Le flux des décisions est différencié, d'une part, entre le siège et les chantiers et, d'autre part, à l'intérieur d'un chantier.  
On relève également un important travail de préparation, de programmation et de contrôle (technostructure).  
Enfin, par ailleurs sur le plan des rôles individuels, on note :

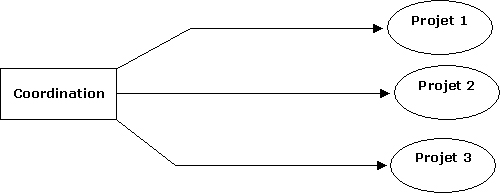
* des spécialisations horizontales et verticales coexistant avec de nombreuses polyvalences ;
* une formalisation des comportements sur les chantiers (cha­cun sait ce qu'il a à faire);
* une formation et un effort de transmission du système de valeurs limités.

**8.1.4.2 Les implications de la structuration par chantier**

Cette structuration est une nécessité de certaines profes­sions : elle présente de nombreux avantages, mais aussi plusieurs inconvénients.   
  
**Avantages de la structuration par chantier**  
Le changement de cadre de travail convient aux personnels hostiles à la sédentarité imposée par l'atelier. La confrontation aux variations de temps, à des environnements locaux différents rompt la mono­tonie de certaines tâches. L'éloignement et l'inconfort sont sou­vent pris en charge sous la forme d'allocations, de primes, etc. L'éloigne­ment favorise également la création de liens de solidarité entre membres d'une même équipe.

**Inconvénients de la structuration par chantier**  
La communauté de travail formée par l'ensemble de l'entre­prise est ici éclatée de manière permanente. Certaines équipes con­naissent peu ou mal la direction ; leurs contacts se limitent au chef d'équipe ou de chantier. On assiste globalement à une séparation entre, d'une part, la direction et la technostruc­ture et d'autre part, le(s) chantier(s).

**8.1.5 La structuration par projets**



On appelle projet une activité définie par un objectif à atteindre en matière de produit ou de service dans un temps déterminé. Le résultat final du projet peut être une seule unité ou un petit nombre d'unités.La gestion par projet introduit dans le découpage de l'entreprise une série de préoccupations nouvelles portant sur la durée, le regroupement des moyens, les modalités nouvelles de gestion. Un projet est destiné à s'achever dès que la mission défi­nie au départ est réalisée. Il est donc par nature délimité dans le temps, par opposition aux structures antérieures destinées à accomplir des missions répé­titives. Lagestion par projets est, par sa fonction même, tournée vers les problèmes concrets du terrain.  
Ce processus de structuration concerne aussi bien des entrepri­ses nouvelles qu'existantes, mais dans tous les cas innovatrices ou en quête d'innovation. On rencontre cette structure dans des socié­tés de conseil (marketing, ingénierie. ..) établies, ou dans des socié­tés nouvelles pour lesquelles l'essentiel des ressources est tourné vers la réalisation d'un projet. On la rencontre également dans des entreprises à activité classique (traditionnelle) mais confrontées momentanément à des problèmes d'innovation.  
Dans le premier cas, cela concerne toute l'entreprise (ou presque), dans le second, une partie seulement (une équipe de projet) et pour une durée limitée.  
Ici, c'est la priorité accordée à la réalisation de la mission qui constitue le facteur déterminant.

**8.1.6 Conclusion sur la structuration des PME-PMI**

Considérées, *a priori,* comme étant dotées de structures simples et stéréotypées, les PE et ME se révèlent en fait posséder des struc­tures de plusieurs types (diversifiées) et parfois relativement com­plexes.

Il est évident cependant qu'aucune structure ne peut s'imposer dans l'absolu comme étant la meilleure, compte tenu de l'objet de l'entreprise (son activité et ses objectifs) et de différents paramètres.

Au-delà des choix de structures et d’organisation, qui constituent le cadre fon­damental, la prise en considération du système d'animation de l'entreprise est là pour confirmer l'importance des ressources humaines dans le système de gestion de l'entreprise en générale et des PME-PMI, en particulier.

**8.2 La GRH fondement du système d'animation de l'entreprise**

Au-delà des choix structurels, aussi pertinents et précis soient-ils, la qualité des hommeschargés de faire vivre le système est fondamentale*.*  
Or cette qualité ne se décrète pas, elle doit être décelée, déve­loppée et utilisée au travers de différentes opérations de sélection, d'évaluation, de valorisation et de participation, etc., formant un sys­tème dit d'animation*.* Ce système repose sur différentes techniques d'intégration qu'il importe de développer pour satisfaire une dou­ble exigence :

* d'efficacité de l'entreprise dans le cadre d'une structure don­née;
* d'adaptabilité et d'évolution de la structure si cela est néces­saire, en utilisant l'animation comme moteur du changement.

**8.2.1 La conception classique de la motivation : la théorie « x »**

Douglas MC GREGOR son auteur, explicite la conception du travail individuel telle qu'elle apparaît, ou est vécue, à travers les principes d'organisation de Taylor et de Fayol.  
On peut en résumer l'essentiel comme suit :

* l'homme répugne naturellement au travail ;
* il doit être contraint et incité par un système de récompenses et de punitions;
* ses aspirations diffèrent de celles de l'organisation qui l'emploie ;
* il répugne à prendre des initiatives et cherche avant tout la sécurité et la routine.

La théorie X repose sur la méfiance, sur une conception étriquée de l'individu.

**8.2.2 La théorie « Y »**

Douglas MC GREGOR dans cette théorie, prend le contre-pied de la précédente :

* l'homme peut éprouver des satisfactions dans le travail (autant que dans les loisirs) ;
* l'individu moyen est intelligent et inventif (il recèle des potentiels inemployés) ;
* l'individu recherche des initiatives et des responsabilités.

La théorie Y repose sur la confiance, et postule qu'il existe une potentialité de richesses à exploiter et à mettre en valeur chez l'homme au travail.

**8.2.3 La hiérarchie des besoins (Maslow, 1954)**

Pour cet auteur les besoins de l'individu sont hiérarchisés comme suit :

1. besoins physiologiques (faim, soif, repos, etc.) ;
2. besoins de sécurité (emploi) ;
3. besoins sociaux (appartenance sociale, etc.) ;
4. besoin d'estime (réciproque avec les autres, etc.) ;
5. besoin d'accomplissement personnel.

MASLOW considère que *ce qui est motivant* pour un individu, c'est principalement le dépassement*.* Dès qu'un besoin est satisfait, il cesse d'être motivant. Il faut donc passer à un besoin de rang supérieur. Le problème soulevé devient alors : comment assurer le dépasse­ment permanent des individus dans une organisation ?

**8.2.4 La théorie des deux facteurs (Herzberg, 1959)**

Considérant les besoins des individus, HERZBERG introduit une distinction entre deux grandes catégories : ceux dont l'absence crée l'insatisfaction (facteurs d'hygiène) et ceux dont la présence motive (facteurs de satisfaction).  
**Les facteurs d'hygiène** (conditions jugées indispensables). Si l'entre­prise n'y répond pas, il y a insatisfaction. Et si l'entreprise y répond, cela n'a pas forcément un effet motivant. Niveau de salaire, conditions de travail, sécurité d'emploi, statut, définition des tâches, nature du contrôle, relations interpersonnelles... en sont les principaux.  
**Les facteurs de satisfaction** (conditions souhaitées). Reconnais­sance sociale, responsabilité, avancement, accomplissement, déve­loppement personnel, etc., en illustrent l'essentiel.  
Cette distinction est globalement de même inspi­ration que la théorie de MASLOW.

**8.2.5 L'approche socio-technique (Emery et Trist, 1960 )**

L’approche socio-technique se veut radicalement différente des conceptions précédentes d'organisation du travail en ce sens qu'elle admet que le système humain et le système technique sont en interrelation étroite et indissociable.  
Les auteurs soulignent que ce qu'il importe de prendre en compte, c'est l'interdépendance des individus dans l'accomplisse­ment de leurs tâches, au sein du groupe auquel ils appartiennent, cette interdépendance les conduit à développer leur coopération.  
Au postulat de rationalisation taylorienne qui renvoie aux impé­ratifs de parcellisation, d'individualisation et de surveillance au tra­vail, l'approche socio-technique oppose l'exigence de régulation qui renvoie aux impératifs de restructuration, de coopération et d'autonomie. C'est en effet seulement dans la mesure où les exécu­tants ont la capacité et la liberté d'interprétation et de transforma­tion des informations reçues, que le travail produit peut se confor­mer aux exigences de quantité et de qualité du système de production. Le travail en petit groupe autonome, avec un contrôle interne et une grande variété de tâches s'accompagne d'un degré élevé de satisfaction et de productivité, à l'inverse du système taylo­rien qui suscite absentéisme et baisse de productivité.  
Plus encore la performance de l'individu est affectée par son besoin d'auto-réalisation, qui peut être satisfait dans un cadre de travail adéquat. Elle s'accroît lorsqu'il peut contrôler les variables de son environnement. L'individu est réfractaire à une relation de dépendance et à des tâches qui n'exploitent pas suffisamment ses capacités.  
À l'inverse de l'approche taylorienne, qui s'efforce de réduire toute variable interne et externe pour respecter des modes opéra­toires préétablis, l'approche socio-technique opte pour la mise en place d'unités, capables d'adaptation aux variations, en les considérant comme des occasions d'apprentissage dans un système en permanente évolu­tion.

**8.2.6 La théorie « Z» (Ouchi, 1982)**

Désireux par cette appellation de montrer sa filiation avec les tra­vaux de MACGREGOR (Théories X et Y), le Professeur OUCHI suggère d'aller plus loin que la théorie Y dans le processus de motivation des individus. Il pense qu'une véritable mobilisation de l'énergie des individus passe par le choix d'un mode d'organisation, tenant le plus grand compte des valeurs socio-culturelles ambiantes.

**8.2.7 Le management culturel**

D’après GEERT HOFS­TEDE, la culture d'un pays, d'une région, d'une organisation déter­mine implicitement un modèle spécifique de management. Toute­fois en feignant d'ignorer ce principe de nombreux auteurs, la plu­part issus d'un même ensemble culturel dominant, ont réussi à accréditer l'idée selon laquelle le management serait une activité basée sur des principes universels. C'est tout au moins ce principe dominant de pensée qui a prévalu au cours des années 1950 et 60 et que l'on peut qualifier de **paradigme de convergence***.*

Au cours des dernières décennies, la croyance en la convergence des pratiques d'administration s'est fortement atténuée en raison d'une prise de conscience des différences culturelles nationales.

C’est ainsi que, pour en donner la mesure de façon concise, pour GEERT HOFS­TEDE « la culture est, par essence, une programmation mentale collective : […] une partie de notre conditionnement que nous parta­geons avec les autres membres de notre nation, de notre région, de notre groupe, mais non avec ceux d'autres nations, d'autres régions ou d'autres groupes. » Ce qui nous conduit à reconnaître aujourd'hui un **paradigme de divergence**dans les pratiques managéria­les et à encourager une gestion des diversités.

C'est ainsi qu'au sein même des organisations, et donc des PME, la connaissance des spécificités culturelles aide à augmenter la pertinence de certaines actions sur les personnes et réciproque­ment certains changements opérés sur les structures (choix d'orga­nisation, systèmes d'endoctrinement...) modifient les données culturelles préalables à l'introduction d'outils de gestion particu­liers (informatisation...).

Les japonais sont plus performants s'ils sont managés à la japo­naise (travail en groupe et goût du consensus).

Par ailleurs,on peut penser que l'identification des valeurs socio­culturelles françaises, belges ou hongroises (générales ou spécifiques à certaines régions et ou métiers) et leur intégration, par exemple, devrait produire des effets similai­res. Dans le champ du management cul­turel, les importants travaux et publications réalisés au cours de ces dernières années confirment cette tendance.

**Conclusion**

L'organisation se caractérise par un groupe humain, une finalité, une répartition des tâches, des responsabilités et du pouvoir. Un système de communication et de contrôle permet de coordonner les activités.  
Le terme organisation peut avoir plusieurs autres significations :

* l'organisation désigne parfois seulement la structure de la PME-PMI, c'est-à-dire la répartition desresponsabilités, le nombre de niveaux hiérarchiques, les types de divisions ;
* l'organisation désigne aussi l'action d'organiser, c'est-à-dire l'ensemble des actions visant à obtenir une répartition des tâches, des responsabilités et du pouvoir.

Les principes d'organisation ne sont pas universels. Ils subissent l'influence des caractéristiques de l'environnement.

L'environnement instable et l'intensification de la concurrence ont favorisé le développement de structures plus simples, plus adap­tables, plus décentralisées pouvant aller jusqu'à l'externalisation des activités jugées périphériques au métier de base de la PME-PMI.  
Plusieurs structures des PME-PMI se caractérisent par :

* un raccourcissement de la ligne hiérarchique ;
* une réduction des cloisonnements entre les services.

Cette évolution de la structure vers la **structure plate** se traduit par la disparition de certaines catégories de cadres intermédiaires tels les contremaîtres et les agents de maîtrise? s’il y a lieu. Ce type de structure doit permettre à l'ensemble du personnel d'être plus créatif et plus à l'écoute des clients car il est en contact direct avec le marché, la direction joue alors un rôle mobilisa­teur.

**A retenir**

La structure constitue l'armature, le squelette d'une organisation. La structure d'une PME-PMI est un élément primordial. Elle conditionne son bon fonctionnement, son déve­loppement et sa réactivité à l'environnement économique. Il existe plusieurs types de structures qui découlent généralement d'une adaptation : au fur et à mesure que l'entreprise grandit ou subit des mutations, sa structure se modifie afin d'être compatible avec la réalisation de ses objectifs.  
La bonne structure est celle qui permet la meilleure adaptation aux différents axes stratégiques de l'entreprise, la synergie entre fonctions et la cohésion de l'ensemble de l'organisation.

**1. Les critères de structuration**

**1.1. L’activité de l’entreprise**

C'est principalement le nombre et le type d'activité qui déterminent la structure de l'entreprise. Une entreprise dont l'activité fait appel à un ensemble de compé­tences homogènes aura une structure plus simple que celle qui s'est diversifiée sur plusieurs activités.  
Par exemple, une PME-PMI qui fabrique des peintures n'a pas les mêmes impé­ratifs en matière de structure que celle qui fabrique en plus des pinceaux. Même s'il existe un lien logique entre ces deux types de produits (ils se rejoignent dans leur utilisation), leur fabrication implique des métiers et des technologies très différents : la chimie industrielle d'une part, le travail du bois ou du plastique d'autre part. Cette différence de métier se répercute sur l'organisation et la structure de la PME-PMI.

**1.2. Les fonctions dans la PME-PMI**

Le développement et l'importance relative des différentes fonctions ont un impact sur la structure de la PME-PMI. Pour certaines activités (technologies de pointe ou industrie pharmaceutique par exemple), la fonction de recherche et de déve­loppement revêt une importance capitale. Enfin, certaines PME-PMI, comme les sociétés de service, peuvent reposer en grande partie sur l'efficacité de la fonction commerciale.  
D'autres paramètres peuvent avoir une influence sur la structure : la taille, la lo­calisation géographique, ou encore l'histoire de l'entreprise, mais ils sont souvent secondaires.

**2. Les trois caractéristiques de la structure**

Chaque structure d'entreprise se caractérise à la fois par son degré de spéciali­sation, son degré de coordination et son degré de formalisation.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **SPECIALISATION** | **COORDINATION** | **FORMALISATION** |
| De quoi s'agit-il § | Mode et degré de division du travail dans la PME-PMI. | Modes de collaboration mis en place entre les unités. | Niveau de précision de la définition des fonctions et des liaisons entre responsables et services, s’il y a lieu. |
| Comment l'identifier § | Sur quels critères repose le découpage de l'entreprise ? Quelle est la finesse  de ce découpage ? | Quelles liaisons unissent les unités ?  Quel est le niveau de centralisation/décentralisation qui en résulte ? | Les rôles sont-ils  clairement définis  et avec quelle précision ? Ou est-ce l'interprétation individuelle qui est favorisée ? |

**2.1. La spécialisation**

La PME-PMI peut être spécialisée :

* par fonctions : production, commercial, personnel, finance ;
* par produits;
* par zones géographiques: départements, régions, pays ;
* par projets.

**2.2. La coordination**

La coordination est étroitement liée à la circulation de l'information dans l'en­treprise. La ligne hiérarchique est le mode de coordination le plus courant. Il s'agit des relations verticales qui s'établissent entre supérieurs et subordonnés. La coordination horizontale s'établit au même niveau entre subordonnés. Il s'agit de relations de conseil ou d'assistance qui s'opèrent sur la base de compé­tences sans exercice de pouvoir hiérarchique.  
Les échanges verticaux et horizontaux font partie intégrante de la structure. Ils assurent sa cohérence d'ensemble et sont indispensables aux prises de décisions.

**2.3. La formalisation**

Une structure est d'autant plus formalisée que les fonctions, les règles de fonc­tionnement et les missions des individus sont précisément définies. La structure repose alors sur un cadre plus ou moins rigide et défini par des documents tels que les manuels de procédure, les chartes ou les organigrammes.  
Ce cadre de fonctionnement n'est pas immuable. Il s'adapte aux mutations de l'environnement et subit les pressions exercées en interne par les individus.

Exercice  
[Questions d'approfondissement](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/29a2bbfc-7881-489d-84ec-cc4b77f32a6b/GesResHumPda/data/PMEELP0025/ExerciceChptre8_Hounounou.pdf) (Vous trouverez ici deux questions d'approfondissementà traiter.)  
  
**Corrigé**  
[Eléments de réponse](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/29a2bbfc-7881-489d-84ec-cc4b77f32a6b/GesResHumPda/data/PMEELP0025/CorrigeChptre8_Hounounou.pdf) aux deux questions d'approfondissement

Gestion de Ressources Humaines

* Objectifs
* [Plan](http://www.aunege.eu/ressources/GRH_Nan2-005/co/plan.html)
* [L'homme dans l'entreprise](http://www.aunege.eu/ressources/GRH_Nan2-005/co/Cours_1.html)
* [Les flux de ressources humaines](http://www.aunege.eu/ressources/GRH_Nan2-005/co/Cours_2.html)
* [Stratégie et gestion des ressources humaines](http://www.aunege.eu/ressources/GRH_Nan2-005/co/Cours_3.html)
* [Exercice d'application informatique](http://www.aunege.eu/ressources/GRH_Nan2-005/co/Cours_4.html)
* [Etudes de cas](http://www.aunege.eu/ressources/GRH_Nan2-005/co/Cours_5.html)
* [Exercice](http://www.aunege.eu/ressources/GRH_Nan2-005/co/exercice.html)
* [QCM 1 - Définition de la stratégie globale de l'entreprise.](http://www.aunege.eu/ressources/GRH_Nan2-005/co/ae1.html)
* [QCM 2 - Définition de la stratégie globale de l'entreprise.](http://www.aunege.eu/ressources/GRH_Nan2-005/co/ae2.html)
* [QCM 1 - La modification structurelle des ressources humaines](http://www.aunege.eu/ressources/GRH_Nan2-005/co/ae3.html)
* [QCM 2 - La modification structurelle des ressources humaines](http://www.aunege.eu/ressources/GRH_Nan2-005/co/ae3bis.html)
* [Le plan média](http://www.aunege.eu/ressources/GRH_Nan2-005/co/ae4.html)

**Objectifs**

Présenter synthétiquement les différents aspects de la fonction de responsable des ressources humaines dans l'entreprise et en appréhender la complexité.

Permettre à des cadres en activité ou à des demandeurs d'emploi d'intégrer un poste à responsabilité dans une organisation.

Ce module vous permettra :

· d'appréhender l'importance de la G.R.H dans l'entreprise,

· de comprendre les différents facteurs d'évolution de la conception du salarié dans l'entreprise,

· de percevoir l'intérêt et les limites de la recherche de flexibilité des R.H dans l'entreprise,

· de définir un profil de poste et le profil de compétence s'y rapportant.

# Plan

L'homme dans l'entreprise

Introduction : L'homme dans l'entreprise

Différents aspects historiques de la conception du salarié dans l'entreprise

Le Taylorisme ou la perte du "sentiment de la lime"

Environnement de l'entreprise et rôle des salariés : Les théories de la contingence

L'école néo-classique et la sociologie des organisations

Typologie d'organisation et de management

Le travail aujourd'hui dans les organisations

Les différents facteurs d'évolution

La flexibilité et les ressources humaines

Les missions de la direction des ressources humaines

Les flux de ressources humaines

La gestion prévisionnelle du personnel

Evaluer les ressources humaines de l'entreprise

L'obligation légale : le bilan social

Un indicateur de structure : la pyramide des âges

Le recrutement de personnel

Recrutement externe ou promotion interne ?

L'adéquation entre le profil du candidat et la définition du poste

La sélection et l'intégration des candidats

La gestion des variations de l'activité de l'entreprise

La recherche de flexibilité du temps de travail : l'utilisation des formes de contrat de travail

La recherche de flexibilité par l'organisation du travail

Stratégie et gestion des ressources humaines

Introduction

Les sciences humaines et l'action

Chercher à comprendre

Le système sujet - environnement

Stratégie et gestion des ressources humaines

Pensée stratégique et G.R.H., une analyse tripolaire

La culture d'entreprise : intérêts et limites

Conclusion sur la culture d'entreprise

Gestion stratégique des ressources humaines

Implication de G.R.H. dans la matrice du B.C.G.

Huit stratégies génériques des ressources humaines

Exercice d'application informatique

Mise en situation

Organisation actuelle des données "Paie"

Objectif : simplification de l'analyse des heures hebdomadaires

Moyens mis en œuvre

Ressources exploitées afin d'élaborer l'utilitaire

Conseils d'utilisation du corrigé type

Etudes de cas

Présentation

Annexe 1

Annexe 2

Annexe 3

Exercices

Tableau à compléter

Elaboration du tableau d'analyse prévisionnel des flux de ressources humaines

Texte à compléter

QCM

QCM 1 - Définition de la stratégie globale de l'entreprise

QCM 2 - Définition de la stratégie globale de l'entreprise

QCM 1 - La modification structurelle des ressources humaines

QCM 2 - La modification structurelle des ressources humaines

Le plan média

**L'homme dans l'entreprise**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| * [Introduction](http://www.aunege.eu/ressources/GRH_Nan2-005/co/Cours_1_1.html) * [Différents aspects historiques de la conception du salarié dans l'entreprise](http://www.aunege.eu/ressources/GRH_Nan2-005/co/chapitre%201_1.html) * [Le Taylorisme ou la perte du "sentiment de la lime"](http://www.aunege.eu/ressources/GRH_Nan2-005/co/chapitre%201_2_1_.html) * [Environnement de l'entreprise et rôle des salariés : Les théories de la contingence](http://www.aunege.eu/ressources/GRH_Nan2-005/co/chapitre%201_2_2.html) * [L'école néo-classique et la sociologie des organisations](http://www.aunege.eu/ressources/GRH_Nan2-005/co/chapitre%201_2_3.html) * [Typologie d'organisation et de management](http://www.aunege.eu/ressources/GRH_Nan2-005/co/chapitre%201_2_4.html) * [Le travail aujourd'hui dans les organisations](http://www.aunege.eu/ressources/GRH_Nan2-005/co/chapitre%201_3.html) * [Les différents facteurs d'évolution](http://www.aunege.eu/ressources/GRH_Nan2-005/co/chapitre%201_3_1.html) * [La flexibilité et les ressources humaines](http://www.aunege.eu/ressources/GRH_Nan2-005/co/chapitre%201_3_2.html) * [Les missions de la direction des ressources humaines](http://www.aunege.eu/ressources/GRH_Nan2-005/co/chapitre%201_3_3%20.html) |  |

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

# Introduction

La gestion des ressources humaines est une discipline dont les développements sont récents. L'enseignement de cette discipline s'est affirmé tardivement, et nous pouvons constater que les développements réalisés sont liés à la transformation des formes de travail et d'emploi, tout autant que des théories concernant la place et le rôle des salariés dans l'entreprise.

Cette discipline, à part entière de la gestion, considérée antérieurement comme une administration des flux dans l'organisation, cumule au moins trois difficultés.

En effet, la gestion des salariés d'une organisation nécessite des connaissances juridiques, psychologiques, économiques, sociologiques et comptables.

Il convient aussi de privilégier le qualitatif au quantitatif, car les comportements humains ne sont pas strictement rationnels ou logiques.

Et en troisième point, chaque entreprise développe des modèles de gestion de ressources humaines, spécifiquement adaptés à leurs besoins, ce qui rend difficile toute tentative de généralisation de ces modèles\*.

Il faut souligner cependant que les modèles de G.R.H., développés par les entreprises, dépendent de la conception même de l'organisation.

En effet, la conception de l'organisation de l'entreprise prédétermine une manière de penser la gestion des hommes.