

# Chapitre I – la fonction RH en mutation, les grands changements

GRH : **gestion** des Hommes aux travail dans les organisations = gestion (notion de coûts)  
attention :

- Hommes  $\neq$  machines, il faudra jouer sur les facteurs de motivation
- deS HommeS, au pluriel, motivations peuvent être différentes
- techniques de GRH incluses dans l'entreprise (qui elle-même dépend de l'environnement économique).

## 1.1 Une nouvelle révolution « industrielle »

À partir des années 70/80 :

- montée des emplois de services
  - part croissante de l'immatériel dans la valeur ajoutée des entreprises
  - accélération des évolutions
- priorité donnée à la qualité, à la capacité d'innovation et à la réactivité

## 1.2. La remise en cause des schémas Tayloriens

### 1.2.1. L'OST (Organisation Scientifique du Travail) et la division fonctionnelle de l'entreprise

Salariés = tâches répétitives → chaque poste = un individu  
dans l'entreprise, **2 types de salariés** : conception / exécution (suivant une procédure)  
→ modèle très productif (pour les produits standards, économies d'échelle)

### 1.2.2 La remise en cause de la notion de poste

Prescription – procédures – individualisation – stabilité

La montée de l'autonomie

Le travail devient plus collectif → capacité d'un groupe à résoudre les problèmes, offrir des services

### 1.2.3. De nouvelles formes d'organisation : des unités décentralisées et plus autonomes

#### Caractéristiques structurelles :

La structure fonctionnelle de plus en plus remise en cause → structures plus plates, moins de niveaux hiérarchiques, beaucoup plus floues.

Absence de frontières internes – réseau

Auto organisations

#### Conception des postes de travail :

Responsabilité des postes et des groupes (autocontrol, intrapreneurship)

Apprentissage continu, gestion par les compétences

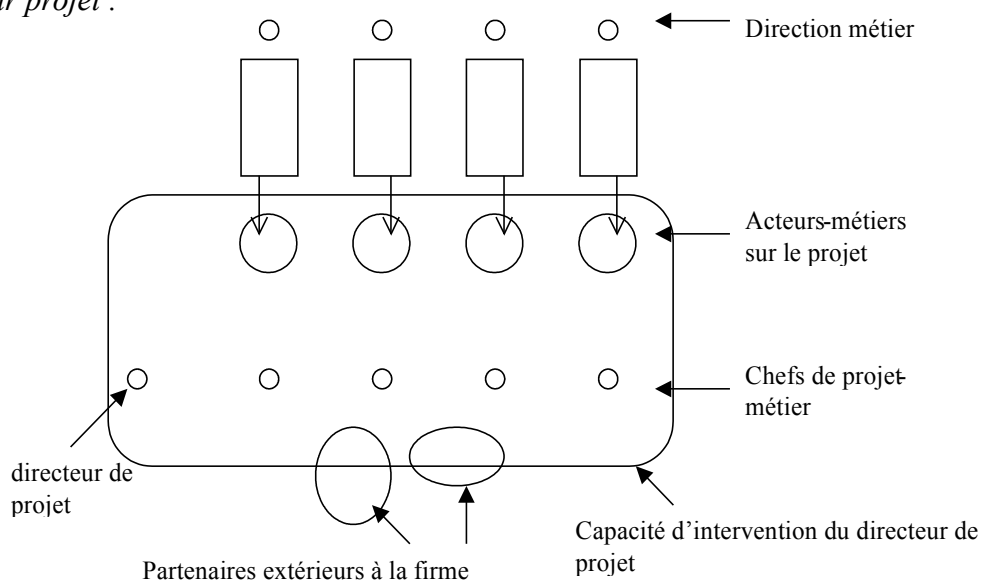
Travail interfonctionnel, par équipes

#### Management :

Leadership sans contrôle, moins de directivité, d'évaluation, plus de communication, de travail en réseau.

Tolérance pour l'ambiguïté, confiance dans les résultats

#### Gestion par projet :



## 1.2.4. La fin d'un système global

### Taylorisme :

Mode d'intégration, *moyen de mettre des gens au travail à une certaine période de l'Histoire*

Mode d'organisation du travail

Système de rémunération

Système de motivation

→ **instaurer de nouveaux rapports entre les hommes leur travail et les organisations qui les emploient.**

## 1.3 Sur le marché du travail : de nouvelles exigences, de nouveaux parcours professionnels

### 1.3.1. Un changement technologique non-neutre

Equipements d'autant plus efficaces que les salariés sont qualifiés.

### 1.3.2. Evolution des compétences requises

La demande de diplôme et d'expérience.

Compétences cognitives : le diplôme comme signal ... mais aussi relationnelles et « personnelles ».

→ L'expérience peut remplacer un diplôme et vice-versa.

→ De nos jours, les entreprises recherchent des gens plus diplômés et avec de l'expérience.

→ Nécessité de gens qui seront capables de changer, de s'adapter (années 80/90) capacités cognitives

Les entreprises peuvent être plus exigeantes car elles ont en face d'elles des gens mieux formés

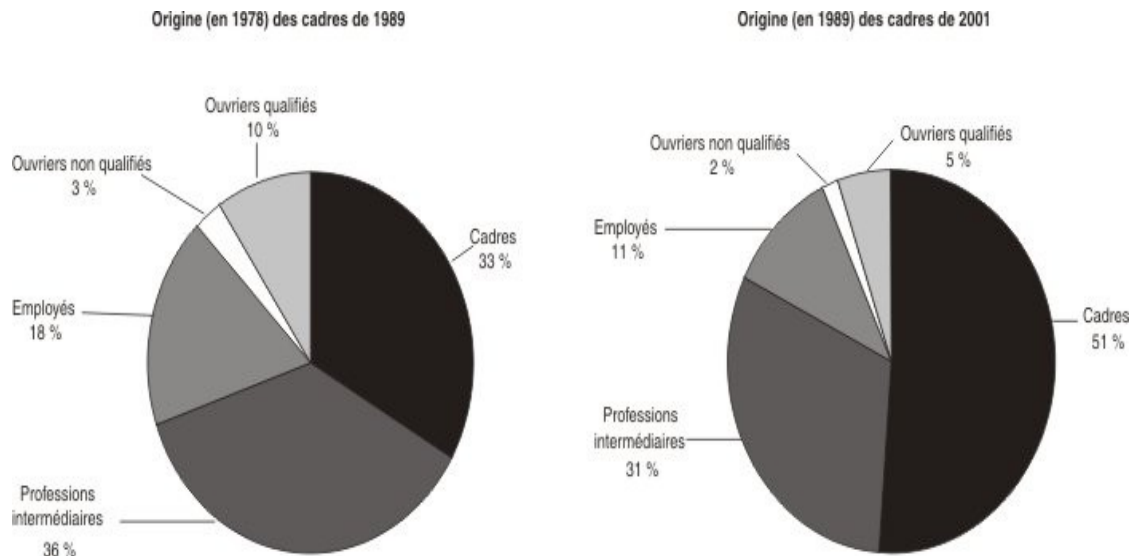
⇒ course aux diplômes : *plus le diplôme est nécessaire, moins il devient suffisant*

### 1.3.3. Conséquences sur le marché du travail et les parcours d'insertion

a) Le démantèlement des filières traditionnelles d'insertion et des marchés internes.

b) Déclassement professionnels

c) Diversification des trajectoires professionnelles



### 1.3.4. Conséquences sur le travail des cadres

La montée des compétences managériales

Une activité en tension

## 1.4 De l'administration du personnel à la GRH : l'évolution des enjeux et pratiques

### 1.4.1. L'émergence de la fonction

recrutement = trouver la personne adéquate au poste, caractéristiques physiques/abilités

faire accepter le taylorisme

notions d'absentéisme, de turn-over plus importants

### 1.4.2. Les 30 glorieuses (1945-1974)

→ la diffusion du taylorisme

→ la première crise du taylorisme (« sociale »)

améliorer les conditions de travail, enrichir le travail

### 1.4.3 La fonction face à la crise (1970-1980)

- La deuxième crise du taylorisme (« économique »)

- GRH, management des ressources humaines

- Facteur travail géré de façon très rationnel → notion de motivation

Époques → Enjeux particuliers → GRH différents

## Chapitre II – La gestion de l'emploi et des effectifs

*Vers la logique compétence*

### 2.1 Les grands modèles

On distingue 3 grandes périodes, 3 grands modèles :

- avant 1975 : croissance constante
- années 1980 : forts changements
- années 1990 : gestion anticipée

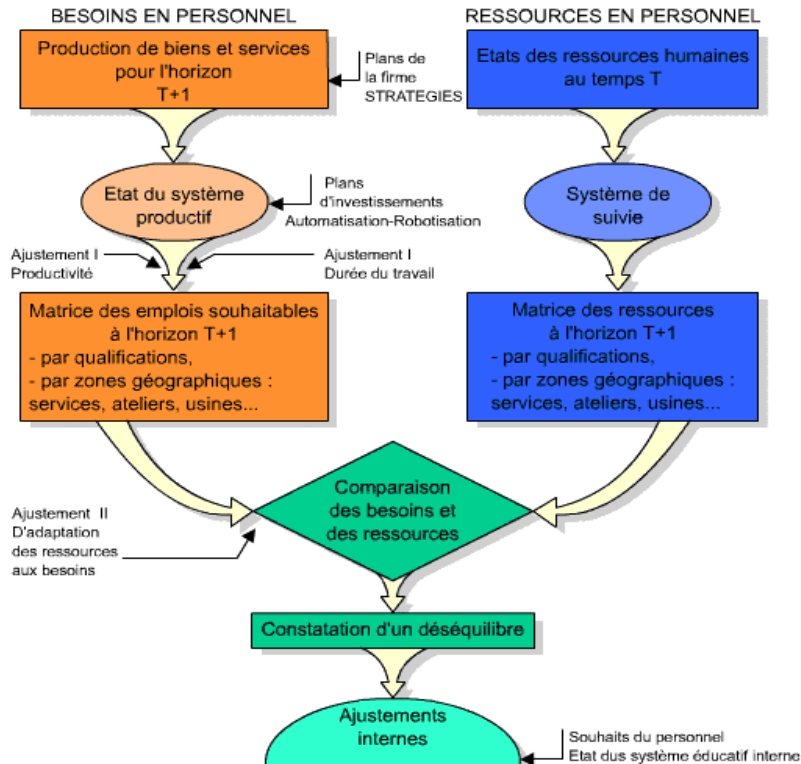
#### évolution historique des modèles de prévision de l'emploi

	avant 1970	années 80	années 90
Modèle de l'emploi	GPP (Gestion prévisionnelle du personnel)	GPE (gestion prévisionnelle de l'emploi)	GAEC (gestion anticipée des emplois et des compétences)
modèle de référence	planification stratégique	analyse concurrentielle (Porter) portefeuille de technologie (McKinsey)	analyse des ressources, pôles de compétences (Hamel)
Problèmes principaux en GRH	extrapolation des tendances passées ("combien de plus du même")	réduction d'effectifs, métiers émergents, métiers condamnés	évolution des contenus d'emploi
Modèles de production des modèles de GRH	"en chambre"	collaboration avec les opérationnels (métiers)	collaboration avec les opérationnels (métiers) et avec la DG (stratégie)

## 2.2. Base de gestion de l'emploi

Orange → besoin de l'entreprise dans 5 ans

Bleu → Ce que seront les employés dans 5 ans



On comble les écarts : limiter les licenciements

→ politiques de formation, de recrutement, de mobilité interne

Outils élaborés à partir de ce schéma :

Types d'outils	Potentialités offertes	Exemples d'information (à recueillir et à analyser)
Ceux qui permettent de faire des constats.	Ils permettent un bilan social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masse salariale.</li> <li>• Répartition des effectifs.</li> <li>• Tableau de bord des absences.</li> </ul>
Ceux qui permettent de faire des simulations	Ils rendent possibles des projections	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pyramide des âges.</li> <li>• Pyramide des anciennetés.</li> <li>• Départs à la retraite.</li> <li>• Ancienneté dans le poste.</li> </ul>
Ceux qui permettent d'assurer un suivi de l'évolution qualitative de ressources dans le temps.	Ils identifient les aspirations (en terme de déroulement de carrière) et évaluent les potentialités des agents.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation des compétences des agents.</li> <li>• Validation des acquis.</li> <li>• Suivi personnalisé des carrières.</li> </ul>

Vertus et limites du schéma de base :

Une **meilleure cohérence** dans le même système de GRH

Un **surcroît de légitimité** pour les DRH

Des **limites** liées à l'anatomie du modèle

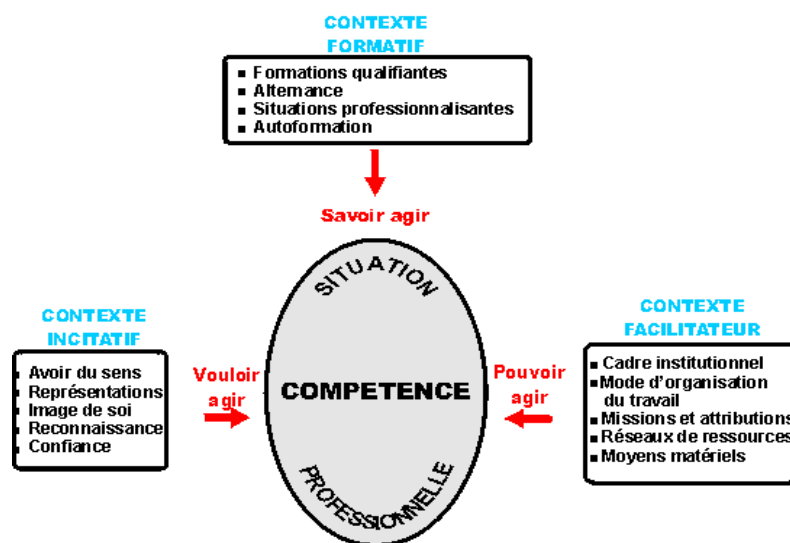
Un fonctionnement social réel sous-estimé

## 2.3 La notion de compétence et sa contribution à la gestion de l'emploi

### 2.3.1. Une construction social

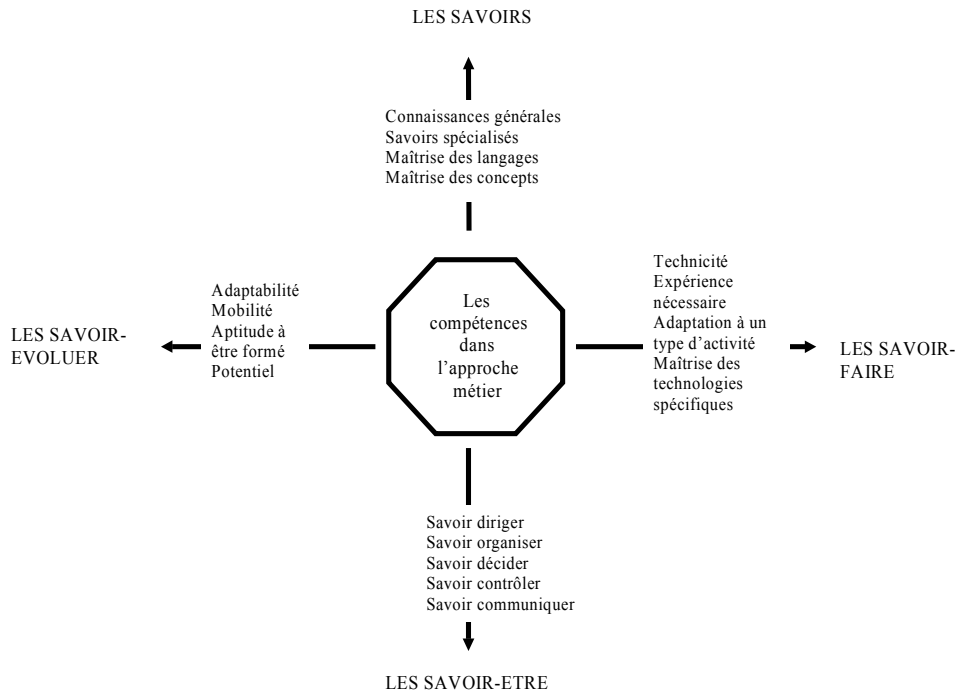
- dans une **situation donnée** (situation professionnelle précise)
- reconnue socialement (reconnaissance de l'entreprise, **interne**)
- mobilisation dans l'action de ressources personnelles de ressources de l'environnement
- afin de générer une performance pré-définie

#### LES DETERMINANTS DE LA COMPETENCE



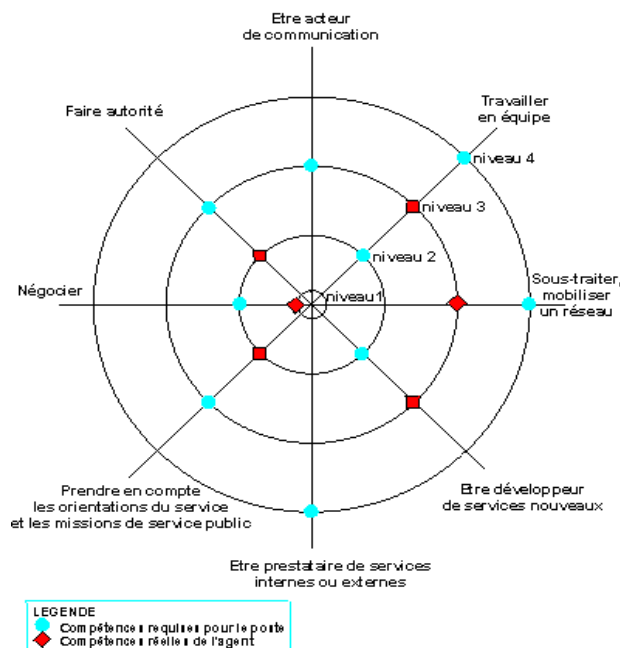
*Il faut une volonté de la personne à être formée*

## 2.3.2. La compétence est multidimensionnelle : méthodes de repérage et de codification de compétences



Les entreprises doivent construire ses schémas, il ne s'agit ici que d'exemples

### COMPETENCES RELATIONNELLES D'UN CADRE (5)



L'entreprise doit bâtir ses outils de mesure des compétences (spécifique à chaque entreprise, très complexe)



## 2.4. Du modèle de la qualification au modèle de la compétence

### 2.4.1. Du modèle de la qualification au modèle de la compétence

	Logique de poste	Logique de compétence
<u>Référence principale</u>	La tâche	La personne
Unité de reconnaissance	L'emploi prescrit	Les acquis des salariés
Valeurs prédominantes	Débit de production, volume de travail	Qualité, fiabilité, réduction des délais
Outils caractéristiques	Méthode de classification des postes, définition de postes	Entretien individuel d'appréciation, référentiel de compétences

### 2.4.2. Des modes d'évaluation différents

- la compétence n'est pas liée à un corps ou à un grade
- la compétence n'est pas liée à un diplôme
- la compétence n'est pas pérenne
- la compétence est une évaluation
- la compétence n'est pas uniquement liée à l'agent

### 2.4.3 Rémunération des compétences : la variété des modèles

L'utilisation d'une démarche compétence pour répartir le bonus salarial

L'utilisation d'une démarche compétence comme moyen de positionner et de faire évoluer les salariés dans la classification des emplois

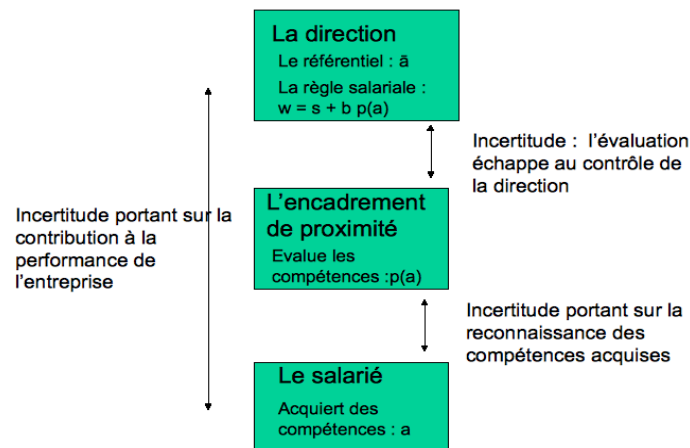
La démarche compétence comme déterminant essentiel des augmentations individuelles

### 2.4.5. La réalité des pratiques : des risques de blocages

Des difficultés d'application :

- un ajustement des dispositifs
- une reconnaissance plus sélective des files d'attente, modification des règles
- abandons

## Pourquoi des dysfonctionnement ?



$p(a)$  = taux de reconnaissance des compétences

### Conséquences :

#### **pour la direction :**

- perte de contrôle pour la direction : biais de centralité et d'indulgence
- risque de dérive de la masse salariale sans retour garanti en terme de performance
- => politiques restrictives de reconnaissance des compétences : quotas, limitations des budgets

#### **pour les salariés :**

- un pari risqué (Exit, Voice, Loyalty, Neglet ?) = insatisfaction et stratégie de retrait

#### **pour l'encadrement de proximité :**

- tensions
- régulations locales clandestines et informelles (rotations, files d'attente)

## Chapitre III – Notion de flexibilité

*Flexibilité : capacité à s'adapter à moindre coût*

### I- Fluctuation de l'activité et ajustement du travail

Hypothèse = la demande varie constamment

#### 1.1. Le problème

L : E ou H ?

quantité de travail → effectif ou temps de travail ?

Effectifs : *frein à la variation* = travail → facteur de production quasi-fixe (au niveau de la structure des coûts)

#### CF = embauche / licenciement

exemple de coûts fixes :

→ Une embauche directe : 25% du salaire brut pour un cadre annuel.

→ Une cooptation : de 0 à 1500 euros

→ Un cabinet de recrutement : 25 à 30% du salaire brut annuel

→ Une embauche ratée : 275 000 à 550 000 euros

*S'il faut se séparer de la personne un an plus tard avec des indemnités, y ajouter le coût du deuxième recrutement, la perte du chiffre d'affaires parce que la personne n'est pas compétente dans son secteur.*

*Un commercial doit rester entre 24 et 36 mois en poste pour rentabiliser l'investissement de son recrutement et de sa formation.*

→ Un licenciement porté devant les tribunaux : 6 à 18 mois de salaires

*Six mois de salaire, tel est le minimum accordé par les tribunaux pour un licenciement sans cause réelle et sérieuse. A condition que le salarié justifie de plus de deux ans d'ancienneté.*

**=> Coûts fixes varient en fonction de la catégorie de salariés (CF proportionnels à la catégorie des employés)**

#### CV = salaires / formations

1.2. Le travail comme facteur de production quasi-**fixe**

1.3. **W(H)**, temps de formation avant de devenir opérationnel

## II- Visite guidée dans l'univers de la flexibilité

Définir la flexibilité par rapport à un référentiel :

*L'emploi affecté à un individu salarié, exercé à temps plein dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée sur le site de l'entreprise et rémunéré selon des modalités issues de la négociation collective ou de la législation en vigueur.*

### 2.1 Raréfaction du CDI

*embaucher des CDD, contrats de qualification/apprentissage*

*CDD : jouer sur  $\Delta E$  et les coûts engendrés par  $\Delta E$  (surtout les coûts fixes) et limiter les risques d'un mauvais recrutement (CDDs transformés en CDIs)*

### 2.2. L'émiettement de l'emploi à temps plein

#### 2.2.1. La montée du temps partiel

temps partiel = 14% des salariés (varie fortement selon les secteurs)

	Part des salariés à temps partiel		Part des salariés à temps partiel ne souhaitant pas travailler davantage		Part des salariés à temps partiel souhaitant passer à temps complet		Part des salariés à temps partiel souhaitant travailler davantage sans passer à temps complet	
	1998	2001	1998	2001	1998	2001	1998	2001
Industrie	5.8	5.6	73.7	73.6	21.6	16.7	4.7	5.5
Tertiaire	20.4	18.9	56.2	61	35.1	30.1	8.7	8.8
Commerce	20.5	19.3	55.4	59.3	36.3	33.7	8.3	7
Activités immobilières	23.6	18.9	65.1	71.4	26.3	22.7	8.8	5.9
<b>Tous secteurs confondus</b>	<b>14.6</b>	<b>14.2</b>	<b>58.5</b>	<b>63.1</b>	<b>33.4</b>	<b>28.5</b>	<b>8.1</b>	<b>8.4</b>

*temps partiel surtout dans le commerce, alors que les employés préféreraient du temps plein*

#### 2.2.2. La réduction et l'aménagement du temps de travail

utilisation du temps partiel : baisse de  $\Delta H$  (coûts salariaux), choix des horaires (heures de pointes, pics d'activités, ...).

flexibilité → aménagement (35h par semaines = une moyenne, calcul annuel)

### 2.3. L'emploi salarié et ses avatars : l'externalisation

*Travail intérimaire et sous-traitance*

*Facteurs explicatifs*

*Conséquences pour les salariés*

## 2.4. La fin de l'unité de lieu

Situation symétrique :

→ gens qui sont dans une entreprise mais dont les employeurs ne sont pas l'entreprise elle-même => **augmentation de la flexibilité**

distinction entre **la personne qui donne les ordres** et **l'employeur concret**, plutôt préjudiciable pour l'employé.

→ télétravail, les salariés de l'entreprise sont éclatés géographiquement.

Attention :

- type de contrôle (à la performance / au temps, compliqué à distance)
- plus de distinction vie privée / vie professionnelle

## 2.5. L'évolution du travail indépendant

Proche de l'externalisation, le travail indépendant (personnes à leur compte)

*Stabilité quantitative et transformation qualitative*

Evolution du nombre d'indépendants non agricoles (en milliers)		(en milliers)			
	1983	1988	1993	1998	
<b>Artisans</b>	<b>584</b>	<b>572</b>	<b>551</b>	<b>547</b>	
<i>Part dans la population active (%)</i>	4.7	4.5	4.3	4.2	
<b>Services</b>	260	260	242	232	
Prestataires de services	200	245	291	311	
Hôtels-café-restaurant	108	120	125	116	
<b>Ensemble services</b>	<b>568</b>	<b>625</b>	<b>658</b>	<b>659</b>	
<i>Part dans la population active (%)</i>	4.5	5	5.1	5	
<b>Libéraux</b>	<b>195</b>	<b>208</b>	<b>257</b>	<b>258</b>	
<i>Part dans la population active (%)</i>	1.6	1.7	2	1.9	
<b>Proportion d'indépendants non agricoles dans la population active</b>	<b>10.8</b>	<b>11.2</b>	<b>11.4</b>	<b>11.1</b>	

INSEE

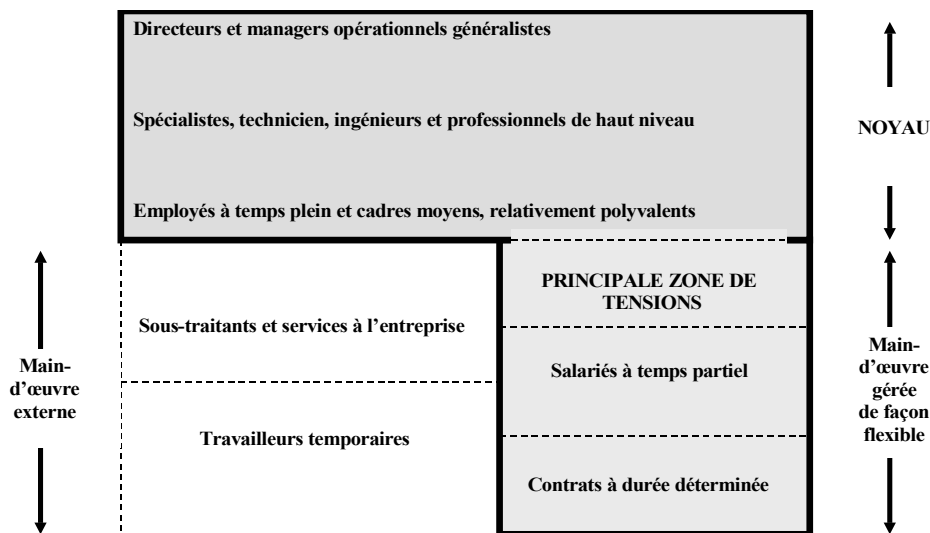
*Forte augmentation de la catégorie « services aux entreprises » (services intellectuels) consultants informatiques (réseau, etc ...)*

### III- Les différents usages de la flexibilité

#### 3.1. Dualisation - continuum de situation

*Des formes de flexibilité*

#### 3.2. Typologie d' Aktinson



#### 3.3. Les facteurs restrictifs d'une politique de flexibilité

##### 3.3.1. Des incompatibilités

inégalités → tensions internes

##### 3.3.2. Les conditions de la flexibilité qualitative

##### 3.3.3. Rapport de force et droit

## Chapitre IV – Incitation/motivation au travail

## Chapitre V – Les rémunérations