

Chapitre 1 : la fonction des RH en mutation

1 Une nouvelle révolution industrielle

La révolution industrielle amène des changements :

- Qualité des emplois.
-
- Composition de la valeur ajoutée, augmentation de l'immatériel.
- Mondialisation.
- Accélération de l'évolution : innovation et flexibilité.

On passe par 3 modèles :

- Modèle de standardisation : production de masse
- Modèle de variété : diversification de la gamme de production en pratiquant la concentration par intégration technique, économique et financière.
- Modèle de réactivité : adaptation continue et rapide face aux évolutions. Opposition au modèle taylorien.

2 La remise en cause des schémas tayloriens.

2.1 Taylor : l'OST et la division fonctionnelle de l'entreprise.

OST : organisation scientifique du travail.

2.1.1 L'organisation du travail.

Instauration de nouvelles règles du jeu reposant sur la maîtrise totale des temps et des modes opératoires par l'encadrement.

2.1.1.1 La maîtrise des temps opératoires.

Temps nécessaire pour effectuer une tâche. Mesurer chaque élément de l'activité de travail. Construction de tables de temps élémentaires.

2.1.1.2 La maîtrise des méthodes de travail.

Décomposition du processus en opérations élémentaires. Sélection et combinaison des modes opératoires les plus efficaces.

2.1.1.3 La prescription des tâches.

La tâche est définie et doit être exécutée dans un temps donné et selon un mode opératoire précis.

2.1.1.4 Sélection, formation et contrôle du personnel.

Sélection pour chaque tâche du personnel adapté.

Formation limitée à un mode opératoire précis de la MO.

Contrôle du travail.

2.1.1.5 Une vision mécaniste de l'homme au travail

L'entreprise = système fermé.

Le salaire : la seule motivation des ouvriers.

Officialisation des échanges entre individus.

Dépersonnalisation des fonctions.

Coordination imposée par le haut.

Supervision détaillée.

2.1.2 La structure fonctionnelle centralisée

Elle repose sur le principe de division fonctionnelle de l'autorité. Obligation de spécialisation des ouvriers et de l'encadrement.

Avantages :

- Spécialisation.
- amélioration de la productivité.

Inconvénients :

- centralisation trop accentuée.
- ralentissements des décisions.
- manque d'intérêts pour l'entreprise.
- problème de litiges.

2.2 La remise en cause du taylorisme

2.2.1 La mise en cause de la notion de poste

Les caractéristiques de la notion de poste :

- elle est prescriptive.
- elle est procédurale.
- elle est individuelle.
- elle suppose une stabilité.

Or la notion de compétence vient se substituer à la notion de poste.

2.2.2 La fin d'un système global

Le schéma taylorien propose :

- un moyen d'intégration.
- un mode d'organisation du travail.
- un système de rémunération.
- un système de motivation.

2.2.3 Des nouvelles formes d'organisation : unités décentralisées et plus autonomes.

Les nouvelles organisations se caractérisent par :

- Attributs généraux :
 - Globalisation -> innovation.
 - Hyper flexibilité, adaptabilité -> tolérance à l'incertitude.
- Caractéristiques structurelles.
 - Structures plates -> frontières perméables.
 - Décentralisation -> pas de frontières internes.
 - Réseau -> frontières externes floues.
 - Auto organisation -> cohérence entre structure et processus de travail
- Conception des postes de travail
 - Responsabilité des postes et des groupes.
 - Apprentissage continu.
 - Travail par équipes.
- Management
 - Manque de directivité.
 - Confiance dans les individus.

3 Les nouvelles pratiques de la GRH

3.1 Changement technologique non neutre

Remplacement et augmentation d'une main d'œuvre plus qualifiée dus à l'utilisation des nouvelles technologies dans le monde industriel.

3.2 Nouvelles organisations et formes de mobilisation des RH

3.2.1 Polyvalence et poly fonctionnalité

Avec ces nouveaux modes de production, la production est tirée par l'aval, il y a intégration des activités et décloisonnement des fonctions.

- Polyvalence : possibilité d'affecter un même opérateurs à des tâches ou des postes différents.
- Poly fonctionnalité : capacité à assurer des activités à finalités différenciées. Regroupement de fonctions antérieurement séparées.

3.2.2 Transformation de l'activité de travail : importance des compétences transverses.

Elle entraîne :

- un développement de la décentralisation.
- un développement de la communication horizontale.
- Un enrichissement et un élargissement des tâches des opérateurs
- Accentuation du travail de groupe.

Ces évolutions conduisent à mettre l'accent sur la notion de compétences cognitives.

3.3 Le rôle croissant du diplôme dans les recrutements.

Dans un contexte de renouvellement continu des produits et des technologies, les compétences et les savoirs sont soumis à un continu processus d'adaptation.

Le niveau d'adaptabilité des individus est un critère de recrutement qui tend à surpasser celui de la proximité de l'emploi.

3.4 Conséquences sur le marché du travail et les parcours d'insertion

Il y a un problème d'insertion pour les personnes peu ou pas diplômées surtout face à une population expérimentée et diplômée.

3.4.1 Le démantèlement des filières traditionnelles d'insertion.

Il y a un phénomène de déclassement de la valeur des diplômes. Le diplôme et l'expérience deviennent nécessaires pour s'insérer durablement dans l'emploi. Apparaît un nouveau régime dit d'intégration sélective.

3.4.2 Elévation du niveau de formation et déclassements professionnels

Le diplôme constitue un atout majeur sur le marché du travail pour accéder aux emplois les plus qualifiés et les mieux rémunérés. La course au diplôme entraîne des effets pervers comme le déclassement qui développe une mobilité accrue sur le marché du travail sans pour autant correspondre à un emploi équivalent au niveau de formation. Il y a une augmentation de la population de surdiplômée.

4 De l'administration du personnel à la GRH.

4.1 Bref historique de la fonction ressources humaines.

4.1.1 L'émergence de la fonction.

Elle est apparue avec l'OST.

4.1.2 Les 30 glorieuses.

- Application systématique de l'OST.
- Innovation dans les matières et les produits.
- Hausse du pouvoir d'achat, du niveau de vie, de la consommation.
- Manque de personnel qualifié.

4.1.3 Professionnalisation de la fonction.

Elle est causée par le baby boomers. Les entreprises sont confrontées à une hétérogénéité des attentes de leurs salariés.

4.1.4 La fonction face à la crise.

Suite à la crise de 1973, on voit une montée des incertitudes économiques. Cela entraîne la semaine des 40 heures, la mise en préretraite des quinquagénaires, l'utilisation de l'intérim et des licenciements.

4.2 Les dénominations de références théoriques.

Au cours de dernières décennies, les intitulés pour les RH ont beaucoup fluctué (administration du personnel, relations humaines, relations sociales, développement social...) et cela de manière non neutre.

- Administration : règlements et procédures.
- Relations humaines : communication et culture.
- Développement : organisation et évolution des conditions de travail.

Chapitre 2 : anticipation et gestion de l'emploi vers la démarche Compétence

1 Les modèles successifs de gestion de l'emploi.

GPE : Gestion Prévisionnelle de l'Emploi.

1.1 Planification stratégique et gestion prévisionnelle.

Les premiers modèles sont fondés principalement sur une approche quantitative.

Les modèles de gestion prévisionnelle révèlent 2 catégories :

- Les modèles de simulation : prévoir les conséquences des choix stratégiques.
- Les modèles d'optimisation : déterminer la valeur de certains paramètres (masse salariale).

1.2 Le premier choc pétrolier et ses conséquences.

Avant 1975 :

- Modèle GP : GPP (Gestion Prévisionnel du Personnel).
- Modèle stratégique : planification stratégique.
- Problèmes : extrapolation des tendances passées.
- Modèles de production des modèles de GRH : en chambre.

Années 80 :

- Modèle GP : GPE (Gestion Prévisionnel de l'Emploi).
- Modèle stratégique : analyse concurrentielle.
- Problèmes : réduction d'effectifs, métiers condamnés.
- Modèles de production des modèles de GRH : Collaboration avec les opérationnels.

Années 90 :

- Modèle GP : GAEC (Gestion Anticipée des Emplois et des Compétences).
- Modèle stratégique : analyse des ressources, pôles de compétences.
- Problèmes : évolution des contenus d'emploi.
- Modèles de production des modèles de GRH : Collaboration avec les opérationnels et la DG.

2 Le schéma de base de la gestion de l'emploi.

2.1 Les principes de fonctionnement du schéma de base.

La GPE transpose ses principes à la GRH et a pour but de mettre en évidence des écarts entre l'évolution prévisible des ressources de l'entreprise et leur affectation aux emplois existants (besoins). Elle détermine un horizon temporel qui permet de se donner les moyens de préparer les évolutions pour éviter de réagir dans l'urgence. Elle s'appuie sur des modèles de planification construit autour de 2 axes essentiels :

- l'étude des caractéristiques de l'environnement : diagnostic externe.
- l'étude des caractéristiques et des objectifs de l'entreprise : diagnostic interne

2.2 Quelques outils élaborés à partir du schéma de base.

La GPE s'appuie sur plusieurs outils permettant de collecter les informations quantitatives et qualitatives permettant une réflexion prospective. Ces outils peuvent être :

- des outils permettant d'établir des constats (Masse salariale, répartition des effectifs,...).
- des outils de simulation (pyramide des ages, anciennetés, départs à la retraite,...).
- Des outils permettant d'assurer un suivi de l'évolution qualitative des ressources dans le temps (évaluation des compétences, validation des acquis, suivi des carrières,...).

2.2.1 L'analyse des ressources disponibles.

Donner une représentation la plus réaliste du potentiel humain de l'entreprise et du marché du travail. Cette représentation prend 2 dimensions :

- Dimension démographique : effectif, âge, ...
- Dimension qualitative : compétences disponibles, situation du marché du travail.

La pyramide des ages et d'ancienneté, les enquêtes de climat sont des exemples de représentation.

2.2.2 La connaissance réelle et prospective des emplois.

Elle permet de définir des emplois types qui pourront être regrouper par familles professionnelles. Cela offre une représentation visuelle permettant de déterminer les emplois sensibles (émergence ou disparition).

2.3 Les vertus du schéma de base.

2.3.1 Des apports fondamentaux utiles à la réflexion.

Le schéma de base permet d'avoir une analyse précise de l'existant (ressources humaines, besoins en emploi).

2.3.2 Un surcroît de légitimité pour les DRH.

Les DRH ont besoins d'arguments précieux capables de peser sur des choix stratégiques.

2.3.3 Une meilleure cohérence dans le système de GRH.

Le schéma de base permet des mesures d'ajustement internes et externes (mobilité, recrutement, formation).

2.4 Les limites du schéma de base.

2.4.1 Des limites liées à l'anatomie du modèle.

Il s'agit de prêter attention à ce qui semble naturel. Les incertitudes actuelles ne permettent pas toujours de faire des prévisions en matière de d'emplois ou de ressources. La démarche prévue par le modèle, l'action vient toujours après le savoir et après la prévision. La réalité est bien plus mouvante que ne le laisse entrevoir le modèle.

2.4.2 Un fonctionnement social réel sous estimé.

Le modèle est supposé s'appliquer à toutes les catégories de salariés. Or en France, les entreprises procèdent à une gestion catégorielle du personnel. Les cadres sont gérés différemment des non-cadres. Exemple, une personne occupe un poste d'ingénieur mais n'a pas le diplôme, elle n'est donc pas considéré comme cadre. Dans le modèle, la présence simultanée en emplois et en ressources n'est pas pertinentes.

3 La notion de compétence et sa contribution à la gestion de l'emploi.

La notion de compétence a permis de faire évoluer les réflexions portant sur l'anticipation de l'emploi.

3.1 La logique de compétence.

3.1.1 La démarche.

La stratégie s'élabore aujourd'hui de plus en plus en termes de compétences.

La GAEC permet de rechercher et de valoriser les ressources considérées comme pertinentes pour le développement de l'entreprise.

Elle suit les principes suivant :

- Bilan de la situation actuelle des compétences.
- Elaboration des cibles métier.
- Mise en place des régulations permettant de passer de la situation actuelle à la situation cible.

3.1.2 La compétence : une conceptualisation inachevée.

Il est difficile d'analyser la compétence dès que l'activité devient complexe.

La compétence :

- est produite par un individu ou un groupe dans une situation donnée.
- est nommée et reconnue socialement.
- correspond à la mobilisation dans l'action d'un certain nombre de ressources personnelles (connaissances, savoir faire, aptitudes) combinée de façon spécifique et complétée par a mobilisation des ressources de l'environnement.

3.1.3 Les méthodes de repérage et de codification des compétences.

Il y a une très large diversité des méthodologies d'approche et de mesure pour définir des profils de compétences.

3.1.3.1 Le schéma de base : l'approche par le métier et ses quatre composantes.

Chaque salarié se positionne sur 4 paramètres :

- les savoirs : ensemble des connaissances théoriques et pratiques.
- les savoir-faire : maîtrise d'outils et de méthodes.
- les savoir-être : attitudes et comportements.
- les savoir-évoluer : possibilités de progresser (potentiel de l'individu).

3.1.3.2 L'approche par les savoir faire opérationnels.

C'est l'observation de l'individu dans un contexte de travail donné. Cette approche a pour inconvénient de déterminer des savoir-faire lier au contexte difficilement transposable dans un contexte différent.

3.1.3.3 L'approche par potentiel estimé.

Elle est utilisée particulièrement pour le recrutement et pour la gestion de carrière.

3.1.3.4 L'approche par les démarches intellectuelles.

Appelée aussi approche cognitive, elle définit la compétence comme une démarche de résolution de problèmes comportant 4 éléments :

- les démarches intellectuelles.
- les modes de raisonnement.
- les relations à l'espace et au temps.
- le type d'interaction relationnelle.

3.2 Gestion anticipée des compétences et stratégie.

3.2.1 Une synthèse des analyses quantitatives et qualitatives.

Elle n'a pour but que de faire apparaître les déséquilibres potentiels à temps pour entreprendre des politiques de régulation permettant de les atténuer ou de les faire disparaître. Il y a deux types de déséquilibre :

- déséquilibre quantitatif :
 - la pénurie : régulations :
 - internes (promotions, formation,...).
 - externes (embauches, intérim,...).
 - le trop plein : régulations :
 - internes (mutation, temps partiel,...).
 - externes (retraites anticipées, essaimage,...).
 - le déséquilibre structurel : régulations :
 - Gestion de carrières, politiques de recrutement.
- déséquilibre qualitatif :
 - l'incompétence : régulations :
 - évaluation des résultats, promotion, départs,...
 - la démotivation : régulations :
 - formation, rémunération,...

Après avoir dessiné de façon claire la situation des compétences par rapport aux cibles à atteindre, il faut définir des ajustements :

- Ajustements individuels :
 - formation.
 - mobilisation et motivation.
- Ajustements collectifs :
 - Réorganisation.
 - Jeu des embauches et départs à long terme.
 - Formation.
 - Orientation des gestions de carrière (développement des compétences).

3.2.2 Améliorer l'adéquation des profils.

Les démarches compétences ont pour objectif premier d'améliorer l'adéquation entre le salarié et une situation de référence. Les référentiels de compétences construits dans cette perspective permettent d'opérationnaliser les organigrammes de remplacement ou les bourses d'emploi. Cela implique une connaissance fine des capacités et des expériences des salariés.

3.3 Logique de qualification / logique de compétence.

3.3.1 Une alternative simple : rémunérer la personne ou l'emploi.

Chaque entreprise se pose la question à savoir l'emploi ou la personne qui tient le poste ?

Dans la plupart des entreprises, il y a une hiérarchisation des salaires en fonction du poste tenu. D'autres sont plus souples, à chaque poste est attribuée une fourchette de salaires.

3.3.2 La résurgence du débat.

La période actuelle est marquée par une volonté de tenir compte de l'individu et de ses compétences. La notion de poste est remise en question, jugée trop restrictive et ne correspondant plus à la réalité du travail effectué.

3.3.3 Des modes d'évaluation différents.

Dans le modèle de la qualification, les partenaires sociaux organisent des négociations collectives autour des classifications de postes liées à des échelles de rémunération garanties par des conventions collectives.

Dans le modèle de compétence, il s'agit d'une négociation individuelle entre le salarié et l'employeur. L'approche pas les compétences n'est pas neutre, elle induit un certain nombre de changements :

- la compétence n'est pas liée à un corps ou à un grade.
- la compétence n'est pas liée à un diplôme.
- la compétence induit un niveau de compétence plus grand.
- la compétence n'est pas pérenne.
- la compétence est une évaluation.

- la compétence n'est pas liée uniquement à l'agent.

3.3.4 Référentiels des compétences et système de rémunération : la variété des modèles.

La démarche compétence transforme le système de rémunération. Elle incarne une vision différente de l'évaluation des salariés et peut être utilisée de manières différentes :

- pour la répartition du bonus salarial
- pour positionner et faire évoluer les salariés dans la classifications des emplois.
- pour différencier l'emploi et les salaires.
- comme déterminant essentiel des augmentations individuelles.

Des rapports divers existent entre la logique emploi et la logique compétence qui sont :

- 1^{er} cas : la logique emploi détermine le salaire de base, la logique compétence détermine le bonus salarial.
- 2^{ème} cas : la logique compétence permet de justifier la logique emploi (positionnement des salariés).
- 3^{ème} cas : la logique compétence permet de différencier finement les qualifications..
- 4^{ème} cas : la logique compétence vient supplanter la logique emploi.

3.4 Les risques de blocage : l'importance du contexte organisationnel dans le développement des compétences.

La mobilisation des compétences d'un individu ne peut être imposée, c'est l'individu qui est le seul acteur au développement de ses compétences d'où l'apparition de deux problèmes :

- L'accès aux ressources permettant le développement des compétences.
- Le problème à inciter à développer les compétences.

L'importance du contexte organisationnel en matière de développement des compétences nécessite :

- proposer des dispositifs de professionnalisation permettant de réguler les écarts entre les compétences requises et les compétences acquises.
- évaluation des compétences acquises.
- offrir la possibilité d'accéder à des tâches plus complexes tout en gardant un contrôle.
- les compétences sont difficilement mesurables et hiérarchisables.
- Difficulté de transposer les compétences acquises dans d'autres situations.

3.5 Les risque de blocages : le problème de la confiance.

3.5.1 La logique compétence survenue.

La logique compétence s'est diffusé dans un contexte économique qui incitait les entreprises à contrôler l'évolution de leur masse salariale. Faute de pouvoir dispenser les formations ou les promotions attendues, elle reculent les échéances. Ainsi l'acquis de compétences ne permet pas automatiquement le passage au niveau supérieur. Dans certaines entreprises, la logique compétence s'oriente vers une logique de tournoi. Ce qui entraîne chez les salariés un sentiment d'injustice.

3.5.2 La tentation de ne pas tenir ses promesses.

L'employé attend en retour de son investissement un retour au niveau du salaire ou de sa carrière mais le plus souvent, la procédure instituée par l'entreprise dissocie dans le temps le moment où l'individu s'investit dans l'acquisition de compétences et celui où cet effort est évalué et où est prise la décision d'augmentation de salaire ou de promotion. La relation salariale de la logique de compétence repose sur un pari commun de l'employeur et des salariés. Aucune des deux parties ne sera s'il sera ou non bénéficiaire.

3.5.3 Réduire le montant du bonus pour rendre les promesses plus crédibles ?

L'entreprise se voit une alternative pour partager le bonus salarial :

- bonus salarial réduit à un grand nombre de salariés.
- augmentation salariale substantielles à un nombre restreint de personnes.

Cette action peut prendre deux formes de biais :

- le biais d'indulgence : le supérieur hiérarchique sur-évaluent la performance des salariés les moins performants.
- le biais de centralité : le supérieur hiérarchique concentre les évaluations autour d'une norme.

Lorsque la reconnaissance devient aléatoire, la compétition entre salariés perd toute crédibilité. Les tournois sont des modèles incitatifs efficaces que lorsqu'ils éliminent les effets du hasard, de la chance ou du favoritisme.

3.6 Quelles stratégies de défense pour les salariés.

3.6.1 Marges de négociation et compromis locaux.

La logique compétence donne aux acteurs des marges d'interprétation larges et permet d'établir des compromis locaux (allocation des augmentations individuelles). Une nouvelle forme de saupoudrage s'instaure et un nouveau système de file d'attente se met en place pour les promotions. Ce qui entraîne une inégalité de traitement, qui accroît l'incertitude et la frustration en matière de reconnaissance des compétences.

3.6.2 Une difficile mobilisation collective.

La mise en place de la logique compétence fait que la possibilité de protestation devient individuel. Le salarié ne peut plus s'appuyer sur la grille de qualification des emplois.

3.6.3 Des nouvelles formes de retrait.

Si la voie de protestation est réduite, le salarié peut se mettre en position de retrait (absentéisme, coulage des cadences) ou faire preuve de résistance passive. Ce retrait dissimulé consiste à en faire le moins possible tout en restant dans le cadre strict de ce que l'entreprise est en droit d'exiger de ses salariés et en capacité de contrôler.

Chapitre 3 : La flexibilité des ressources humaines.

1 Fluctuation de l'activité et ajustement du travail.

Un des problèmes fondamentaux de la GRH consiste à ajuster de façon optimale la quantité de travail aux fluctuations de l'activité.

1.1 Le problème

Dans certains secteurs, la demande est saisonnière, la régulation est assurée par la fluctuation des stocks. Si la demande varie, la production varie ainsi que la quantité de travail.

Dans d'autres cas, la demande n'est pas stockable, il faut produire vite pour y répondre.

1.2 Le travail comme facteur de production quasi fixe.

Selon W. Oi, un facteur quasi fixe est un facteur dont les coûts d'emploi totaux sont en partie variables et en partie fixes : les coûts variables peuvent être les salaires et les coûts fixes peuvent être les coûts de recrutement et de formation.

1.2.1 Coûts d'entrée élevés, salariés protégés.

Plus le coût d'entrée est élevé, plus le risque de licenciement pour cause de baisse d'activité est faible.

1.2.2 L'influence des coûts d'ajustement de l'emploi.

Lorsque l'activité s'accroît, l'entreprise peut réagir en augmentant la durée de travail. Mais il existe un seuil où le surcoût salarial est tel qu'il devient plus rentable de recruter et d'acquitter le coût d'entrée. De même, lorsque la production fléchit, il existe un seuil où il devient préférable de licencier et d'acquitter le coût de sortie.

1.3 Derrière les coûts d'ajustement, les institutions.

Les coûts de sortie résultent d'obligations contingentes à l'égard du salarié licencié (indemnité, délais, plan social). Les coûts d'entrée dépendent d'éléments internes à l'entreprise.

2 Visite guidée dans l'univers de la flexibilité.

2.1 Raréfaction de l'emploi à durée indéterminée.

L'embauche directe en CDI ne représente plus aujourd'hui d'une entrée sur six dans l'industrie, une sur cinq dans le tertiaire et une sur trois dans la construction. En dehors des classiques CDD et intérim, la flexibilisation par précarisation peut aussi passer par des formes de travail s'inscrivant dans la volonté de l'Etat d'inciter les entreprises à intégrer les populations particulièrement touchées par le chômage. Contrats de qualification, d'orientation, d'adaptation, CIE, CES, débouchent-ils réellement sur des emplois durables ? Les employeurs ne pourraient-ils pas les utiliser pour avoir une main d'œuvre bon marché ?

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

2.2.1 La montée du temps partiel.

La réduction du temps de travail passe également par la promotion du temps partiel. Longtemps considéré comme un enjeu à tonalité sociale, le temps partiel est depuis les années 80 considéré de plus en plus comme un enjeu économique, c'est à dire une forme de flexibilisation permettant de mieux répondre aux besoins des entreprises.

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

L'horaire des 35 heures ne correspond pas toujours aux contraintes de l'entreprise et amène ces entreprises à utiliser alternativement heures supplémentaires, intérim... Il faut donc annualiser le temps de travail.

La loi a également mis en place des instruments tels que la préretraite progressive (à partir de 55 ans le salarié peut quitter progressivement son entreprise, versement d'un salaire par l'employeur complété par l'Etat) ou le compte épargne temps (le salarié bénéficie de temps libre indemnisé)

2.3 La fin de l'unité de lieu.

Nombreuses sont également les situations où les employés d'une seule et même entreprise se trouvent éclatés dans plusieurs lieux. On parle de travail à distance, de travailleurs satellites.

Cette situation dégage des avantages et des inconvénients aussi bien pour l'employé que pour l'employeur :

Avantages :

- Employés : économie de temps et de transport, conditions de travail et de vie, autonomie accrue.
- Employeurs : Meilleure productivité, économie de frais généraux, absentéisme moindre,...

Inconvénients :

- Employés : bonne utilisation des technologies de communication, risque d'isolement, de sur-travail..
- Employeurs : Coût de l'investissement technique, risque de perte d'identité collective, perte de mobilité.

2.4 L'emploi salarié et ses avatars.

2.4.1 Travail intérimaire et sous-traitance.

Intérim : l'individu est mis pour une durée précise à la disposition d'une société cliente de son employeur.

Sous-traitance : L'entreprise contracte avec une société l'exécution d'un certain nombre d'activités qu'elle réalisait auparavant elle-même. Elle s'est beaucoup développé dans le domaine du nettoyage et de l'entretien des locaux.

Certaines entreprises développent, les contrats de franchise ou de concession (commercialisation et distribution de produits), le parrainage (l'entreprise aide son salarié à créer une nouvelle activité à l'intérieur ou à l'extérieur de la société originelle).

La banalisation de la pratique des stages en entreprise contribue à généraliser la présence régulière de personnes qui n'ont pas le statut de salariés. Ces pratiques sont parfois dénoncées comme abusives.

La conséquence pour les salariés est qu'ils ne bénéficieront plus des conditions de travail d'écoulant des conventions collectives de ladite entreprise et se verront imposer par leur nouvel employeur des conditions de travail généralement moins avantageuses.

2.4.2 L'évolution du travail indépendant.

Dans les secteurs à haut niveau de qualification, la recherche de la flexibilité passe également par la promotion du travail indépendant par rapport au travail salarié. La tendance générale n'est pas à l'augmentation du travail indépendant mais à sa stabilisation par rapport à l'emploi total.

2.4.3 Les débats sur les frontières du salariat : la recherche d'un cadre juridique adapté au travail indépendant.

Certaines entreprises ont pu inciter certains ouvriers à se mettre à leur compte, ce qui leur permet d'économiser sur les coûts salariaux (transports routiers : tractionnariat, grande distribution : merchandising) et tout cela dans la limite de la légalité.

2.5 Une poussée vers la déréglementation.

La flexibilisation des ressources humaines se heurte fréquemment au droit du travail français. Le patronat multiplie les demandes d'assouplissement ou d'abrogation de certaines dispositions légales.

2.6 Conséquences pour l'individu : entre autonomie et subordination.

On observe une évolution des pratiques :

- Les progrès de l'autonomie sont la face positive des évolutions actuelles : les salariés sont soumis davantage à des obligations de résultats et de moyens, il en résulte une plus grande capacité d'initiative.
- L'accroissement direct du poids de la subordination fait qu'au jeu normal du pouvoir de l'employeur s'ajoute son pouvoir de donner suite ou non à la reconduction du contrat. L'employeur dispose là d'un instrument puissant pour dicter le comportement des salariés accentué par un fort chômage.

On peut observer une diversité croissante des types de contrat rémunérant un travail.

- Les salariés traditionnels.
- La réalisation d'un travail en échange d'une rémunération.
- Les entrepreneurs indépendants.

3 Les différents usages de la flexibilité.

3.1 Quelques typologies classiques de la flexibilité.

L'entreprise devra choisir les éléments de sa flexibilité en fonction de sa situation et de ses contraintes propres.

L'employeur peut jouer sur les points suivants :

- l'emploi : contrat d'embauche, licenciement...
- le temps de travail : réduit ou aménagé.
- les hommes : mobilité, acquisition de compétences.
- l'organisation : restructuration.

La flexibilité peut prendre plusieurs formes :

- flexibilité quantitative externe : utilisation des contrats courtes durées et les licenciements.
- externalisation : sous-traitance, intérim.
- flexibilité quantitative interne : aménagement et réduction du temps de travail.
- flexibilité fonctionnelle : employés affectés à des fonctions variables (effort de formation).
- flexibilité des rémunérations.

3.2 Les facteurs restrictifs d'une politique de flexibilité.

3.2.1 Des incompatibilités.

Concentrer la flexibilité sur certaines populations peut résoudre un certain nombre de problèmes de production, mais risque à long terme de créer de nombreux clivages. La cohésion de l'organisation peut ainsi souffrir de telles situations. De même, on peut insister sur l'incompatibilité interne et externe.

3.2.2 Une tension entre les processus d'individualisation et de collectivisation.

La flexibilité peut être obtenue en remettant en cause les rigidités nées des frontières traditionnelles entre ce qui relève de l'individuel et ce qui relève du collectif. Dans le même temps, on assiste à un mouvement d'individualisation partielle de la gestion des salariés et en particulier des rémunérations.

3.3 Les conditions de mise en œuvre des flexibilités.

3.3.1 Les conditions de flexibilité quantitative (externe ou interne).

Il faut tenir compte des ressources offertes par le marché du travail, de leur horizon de disponibilité et de leur coût par rapport aux ressources déjà présentes dans l'entreprise. La flexibilité est lue comme une menace pour les intérêts des travailleurs et rencontre fréquemment l'hostilité des représentants du personnel (demande de contreparties dans la négociations sur la flexibilité). La flexibilité peut être difficilement utilisable suivant le type d'activité réalisé et de la technologie employée.

3.3.2 Les conditions de la flexibilité qualitative.

Elle est particulièrement complexe à mettre en œuvre. Elle impose une forte cohérence d'ensemble à l'entreprise toute entière, cohérence dont la GRH doit être porteuse. Cela implique pour le salarié de vouloir mais aussi de pouvoir faire preuve d'initiative et de réactivité. Le vouloir passe bien évidemment par l'existence de contreparties pour mener à bien sa mission :

- la compétence et l'apprentissage : formation.
- la responsabilité : plus d'autonomie.
- la stabilité : dans l'emploi, dans la situation de travail, des prérogatives et des responsabilités.
- la rétribution.

Chapitre 4 : Les rémunérations

1 La masse salariale, ses déterminants, son contrôle.

1.1 La masse salariale : définition, contraintes, maîtrise.

La masse salariale désigne les sommes financières que l'entreprise consacre à la rémunération de ses salariés, c'est à dire les salaires bruts versés et les charges patronales qu'elle supporte.

Maîtriser son évolution de la masse salariale est une nécessité pour l'entreprise.

Plusieurs éléments peuvent la faire évoluer :

- sa composition : le niveau des salaires individuels, le niveau des effectifs, la structure des qualifications.
- des décisions ponctuelles antérieures qui produisent des effets d'inertie dont il faut tenir compte.

1.2 La décomposition de la masse salariale.

Les quatre groupes de facteur qui déterminent la masse salariale sont :

- les variations d'effectifs : impact des entrées et des sorties.
- l'évolution des structures : poids des différentes catégories de salariés.
- l'incidence des mesures générales d'augmentation.
- les mesures individuelles et la noria : effets des remplacements des salariés partants.

L'incidence des variations d'effectifs est directement liée au nombre de salariés de l'entreprise. S'il augmente, la masse salariale augmente et inversement.

Les effets de structure, c'est à dire la redistribution des effectifs entre les catégories, peut induire des variations sensibles de la masse salariale.

L'incidence des augmentations générales et catégorielles peut être mesurée par :

- l'évolution en niveau (entre deux dates données).
- l'évolution en masse (masse salariale annuel d'un salarié ou d'un groupe).
- l'effet report (incidence des augmentations sur l'année suivante).
- l'effet noria (effet du remplacement aux mêmes postes de salariés plus âgés par des salariés plus jeunes).

2 Les différents éléments de la rémunération.

La flexibilité consiste à accroître la part relative des éléments variables (prime, intéressement,...) dans la rémunération globale au détriment de la part fixe (salaire de base, prime d'ancienneté,...).

2.1 Le salaire fixe.

Il consiste de verser une somme fixe en échange d'un travail donné. Il s'agit d'un salaire au temps.

2.2 Le salaire individualisé.

Il consiste à ce que l'augmentation annuelle systématique est en fonction de la quantité de production réalisée par l'employé.

2.2.1 Le salaire à la pièce.

Le salaire à la pièce ou à la tâche correspond au prix convenu entre le patron et l'ouvrier pour des travaux à réaliser, quel que soit le temps passé.

2.2.2 La rémunération variable des commerciaux.

La rémunération variable des commerciaux consiste en un salaire minimum fixe, plus des primes dues à la réalisation et au dépassement des objectifs fixés.

2.2.3 Les primes de performances.

La plus courante aujourd'hui est celle du salaire au mérite.

2.3 La rémunération variable collective et différée

L'importance des compléments que sont l'intéressement, la participation et l'actionnariat salarié résulte d'une longue histoire.

La participation et l'intéressement sont deux dispositifs permettant à l'entreprise d'associer collectivement les salariés à ses résultats.

2.3.1 La participation.

La participation est une prime versée par l'entreprise lorsque celle-ci fait des bénéfices.

2.3.2 L'intéressement.

L'intéressement est conditionnel et aléatoire, il suppose que l'entreprise fasse des bénéfices et qu'il existe un accord sur la part distribuée aux travailleurs.

2.3.3 L'épargne salariale.

L'épargne salariale a plusieurs sources :

- la participation.
- l'intéressement.
- les versements volontaires du salarié.
- l'abondement employeur.

Elle se présente sous forme de :

- plans d'épargne d'entreprise.
- fonds communs de placement entreprise.
- épargne salariale et retraite.

2.3.4 Le développement de l'actionnariat salarié.

Elle se présente sous la forme :

- de stock options (options de souscription ou d'achat d'option).
- l'achat d'actions de l'entreprise par les salariés à des conditions privilégiées.

2.4 La notion de rémunération globale.

Outre les éléments traditionnels de rémunération, elle comprend la rétribution subjective. Quatre rubriques sont généralement distinguées :

- La rémunération directe : entre part fixe et part variable : salaire fixe + salaire de performance + diverses primes.
- les différents types de périphériques : intéressement, participation, PEE et stock options.
- les périphériques sélectifs : avantages en nature.
- les périphériques statutaires : prévoyance, complément retraite, assurance vie...

3 L'élaboration de la politique de rémunération.

3.1 Des contraintes économiques.

L'entreprise doit tenir compte des salaires versés par les entreprises de son marché afin de choisir son positionnement relatif, selon qu'elle veut attirer et fidéliser des salariés qualifiés ou plutôt minimiser ses coûts.

3.2 Une réponse à des attentes internes.

Les attentes des salariés en matière de rémunération tendent à évoluer. S'ils attachent toujours une grande importance au niveau de leur salaire, avec l'âge, ils deviennent plus exigeants à l'égard d'autres composantes de leur rémunération (couvertures sociales complémentaires), par des éléments de rémunération offrant des possibilités de défiscalisation.

3.3 La gestion stratégique des rémunérations.

3.3.1 L'importance es objectifs stratégiques.

Pour optimiser son choix, l'entreprise a tout intérêt à définir en premier lieu l'impact recherché par la politique de rémunération : veut on préserver l'équité interne.

3.3.2 La structure de rémunération globale : un moyen de concilier flexibilité, incitation et maîtrise des coûts.

Les entreprises se voient en effet contraintes de définir une structure de rémunération globale qui correspond aux besoins de limitation de coûts : obtenir une plus forte contribution des salariés tout en minimisant la masse salariale.

3.4 Configurations organisationnelles et rémunérations.

L'une des difficultés à résoudre repose dans la mise en cohérence du système de rémunération avec l'organisation. On peut se demander s'il est possible de mettre en place des organisations qualifiantes, de raccourcir les lignes hiérarchiques, de procéder à des regroupements d'emplois permettant de nouvelles formes de coopération, ou de prétendre gérer des compétences sans modifier les systèmes de rémunération.