

SÉQUENCE 10

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES..... 98

CHAPITRE 14 – LES FONDEMENTS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA GESTION PRÉVISIONNELLE DE L’EMPLOI..... 98

- I. LES FONDEMENTS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH) 103**
 - 1. Historique de la fonction et contenus 103
 - 2. Les objectifs de la GRH..... 104
 - 3. Les enjeux de la GRH..... 104
- II. LA GESTION PRÉVISIONNELLE DE L’EMPLOI (GPE) 104**
 - 1. Le système d’analyse prévisionnelle de l’emploi 104

EXERCICES D’ENTRAÎNEMENT À NE PAS ENVOYER À LA CORRECTION 110

CORRIGÉ DES EXERCICES D’ENTRAÎNEMENT..... 111

CHAPITRE 15 – LA PRATIQUE DE LA GRH 112

- I. LE RECRUTEMENT..... 113**
 - 1. Campagne de recrutement 113
 - 2. Définition et objectifs 116
 - 3. Les étapes du recrutement 116
- II. LA FORMATION 121**
 - 1. Définition et objectifs 125
 - 2. Initiative de la formation 126
- III. LA RÉMUNÉRATION 126**
 - 1. Composantes de la rémunération..... 126
 - 2. La politique salariale ou politique de rémunération 128
- IV. LE DIALOGUE SOCIAL DANS L’ENTREPRISE 129**
 - 1. Communication, climat social et bilan social..... 129
 - 2. Les modes de participation 131
 - 3. Le plan de carrière 132

EXERCICES D’ENTRAÎNEMENT À NE PAS ENVOYER À LA CORRECTION 132

CORRIGÉ DES EXERCICES D’ENTRAÎNEMENT..... 135

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Cette séquence comporte deux chapitres :

- **Chapitre 14** – Les fondements de la gestion des ressources humaines et la gestion prévisionnelle de l'emploi.
- **Chapitre 15** – La pratique de la GRH (Gestion des Ressources Humaines).

CHAPITRE 14 – LES FONDEMENTS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA GESTION PRÉVISIONNELLE DE L'EMPLOI

RÉFÉRENTIEL	
Les fondements de la GRH	– Définir la GRH et préciser l'évolution de ses objectifs – Montrer ses enjeux pour l'entreprise et les salariés
La gestion prévisionnelle de l'emploi	Caractériser le contenu, les méthodes d'analyse et les enjeux de la gestion prévisionnelle de l'emploi
PLAN DU CHAPITRE	
	Connaissances <i>I. Les fondements de la gestion des ressources humaines (GRH)</i> 1. Historique de la fonction et contenus 2. Les objectifs de la GRH 3. Les enjeux de la GRH <i>II. La gestion prévisionnelle de l'emploi (GPE)</i> 1. Le système d'analyse prévisionnelle de l'emploi – Définition et objectifs – Les étapes de la planification
	Savoir-faire – Analyse de document d'annonce de recrutement d'un DRH – Analyse d'une pyramide des âges
DURÉE	
Étude du cours : 3 heures	Réalisation des exercices : 1 heure
MOTS CLÉS ET LIEN AVEC D'AUTRES COURS	
GPE : Gestion prévisionnelle de l'emploi	Néant

« Il n'est de richesse que d'homme. » (Bodin)

« Avant de construire des machines, nous construisons des hommes », citation d'IBM.

Question

Commentez ces affirmations.

Votre réponse

Réponse

La véritable richesse de l'entreprise ne se mesure pas à ses profits mais à la culture et à la richesse intellectuelle de ses hommes.

Cette citation dénote l'importance de la culture d'entreprise, c'est-à-dire du mode de pensée des hommes dans l'entreprise. Il ne doit faire qu'un avec celle-ci. Il doit s'imprégner de sa culture, de sa pensée, de son passé, de son histoire. Au même titre que l'on parle de capital financier ou technique, on parle de capital humain, richesse qui assure la pérennité de l'entreprise.

Expérience : Confirmé

N° 2 français de l'échafaudage, COMABI (150 pers, 35 M€ CA) filiale industrielle très innovante du Groupe ZARGES TUBESCA, connaît une croissance constante sur un marché fortement concurrentiel. Elle recherche un DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES H/F Anglais courant Membre du Comité de Direction rapportant directement au DG et force de proposition, vous êtes responsable de l'ensemble de la fonction des Ressources Humaines que vous optimisez avec un collaborateur dans un premier temps. Vous construisez une politique RH en cohérence avec les attentes de la société, conseillez les opérationnels, développez et animez la communication interne. Homme de terrain, vous accompagnez la conduite de projets en adaptant les moyens humains nécessaires à leur réussite dans un contexte exigeant de qualité. De formation supérieure en ressources humaines, de type DESS RH, vous justifiez d'une expérience réussie d'au moins 5 ans dans un poste opérationnel en environnement industriel. Vous maîtrisez l'ensemble de la fonction généraliste : recrutement, formation, paie, relations sociales, juridique. Doté d'une autorité naturelle et d'un excellent relationnel, très autonome, votre finesse d'analyse, votre sens de la négociation et votre goût du challenge seront des qualités nécessaires pour mener à bien votre mission. Vous parlez couramment l'anglais. Ce poste évolutif est basé à 30 minutes au nord de Lyon. Merci d'adresser votre candidature s/réf. F1 53/5 à notre Conseil SYNAX – CIA – Bd Marcel Dassault – 64200 BIARRITZ – Tél. 05 59 54 94 26 – E-mail : mdurier@synax.fr Entretiens à LYON.

Le Figaro, 11.04.2005

Questions

1. Le directeur des ressources humaines est-il un administratif ou un membre actif dans la stratégie de l'entreprise ?
2. Quels sont ses domaines de compétences en savoir et savoir-faire ?
3. Quelles sont les qualités requises en dehors du savoir ?

Votre réponse

Réponses

1. C'est à la fois un administratif et un membre actif de l'organisation. Il s'agit d'un homme de terrain qui doit adapter les ressources humaines aux projets de l'entreprise.
2. Juridique (recrutement, paie), économique (recrutement, formation), socioculturel (relations sociales).
3. Autorité naturelle, autonomie, excellent relationnel, finesse d'analyse, sens de la négociation (terme théoriquement mercatique), finesse d'analyse et, comme pour tout dirigeant, goût du challenge.

RESSOURCES HUMAINES GROUPE - H/F**Réf :** 6238051-5417-1957

(Cab/recrut)

Date : 01/04/2005**Salaire :** Voir texte**Convertisseur €****Lieu :** LYON

PME multinationale en très forte croissance, spécialisée dans le transit aérien et maritime. Rattaché au PDG et membre du CoDir, vous assurez la DRH du Groupe en France et à l'International. Vous participez à la définition de la politique RH et veillez à sa mise en œuvre dans les domaines recrutement, politique salariale, actionnariat salarié, mobilité interne, formation. Vous suivez personnellement les dossiers des Cadres de Direction. Vous apportez votre contribution en matière de communication interne et représentez l'entreprise auprès des instances et partenaires concernés. De formation type 3^e Cycle RH, bilingue Anglais, vous possédez un profil RH adapté aux stés de service et une expérience similaire d'au moins 15 ans acquise dans un environnement multiculturel. Rémunération selon profil Candidature s/réf. 4241A/Apec – AMO CONSULTANTS – DUPRAT MARIE PIERRE – LES AMBASSADES 66 RUE CUVIER – 69006 LYON – conseil.rh@amo-consultants.fr

Pour postulerCandidature par mail s/réf 4241A/Apec à conseil.rh@amo-consultants.fr.**Réf :** 6245453-5417-1000

(Cab/recrut)

Date : 01/04/2005**Salaire :** 39/45 KE**[Convertisseur €](#)****Lieu :** RHÔNE-ALPES

Acteur majeur de la vente grand public, ns rchchs pour accompagner notre siège régional. En étroite collaboration avec les opérationnels, vs prenez en charge la gestion complète des RH. Vs assurez avec votre équipe la gestion admin et juridique, la mise en œuvre de la politique carrière et formation ainsi que la communication interne. Vs animez les relations avec les représentants du personnel et veillez au maintien d'un bon climat social. Interlocuteur direct du DRH nat, vous êtes force de proposition pr participer activement à l'évolution de la politique RH de notre entreprise. De formation sup RH ou juridique, vs justifiez d'une exp similaire ds une ent à sites multiples. Ns rchchs une tête bien faite sachant avec doigté faire preuve de rigueur et d'organisation, mais aussi et surtout de réactivité. Candidature s/réf 1341/Apec – ÉQUATION RECRUTEMENT – Muriel SOFONEA – 19 rue Cdt Faurax – 69006 LYON – recrutmuriel@equation-recrutement.com

Pour postulercandidature par mail s/réf 1341/Apec à recrutmuriel@equation-recrutement.com**Question**

Son rôle d'interface place le DRH (directeur des ressources humaines) entre deux types de partenaires sociaux ? Lesquels ?

Votre réponse

Réponse

Il représente la direction face aux représentants du personnel. C'est pourquoi il a besoin d'un bon relationnel pour créer et maintenir un bon climat social.

Conclusion

L'environnement se caractérise dorénavant par sa complexité et son incertitude.

Toutes les fonctions de l'entreprise se trouvent affectées et en particulier la fonction personnelle, la gestion des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines (GRH) est la fonction d'entreprise qui vise à gérer le personnel dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectifs, et d'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise. Il doit également créer un climat social qui en agissant sur la motivation des salariés doit améliorer la compétitivité de l'entreprise.

Face à de nouveaux enjeux, la gestion des ressources humaines doit constamment évoluer et répondre à des logiques originales. Dans ces conditions, la prévision s'avère indispensable pour mieux réagir aux changements actuels et à venir.

La Gestion des Ressources Humaines à l'Université Henri Poincaré, Nancy 1

L'Université Henri Poincaré, Nancy 1 s'est engagée dans une politique de gestion modernisée de ses personnels visant à mettre en place une gestion optimale des Ressources Humaines, conciliant les objectifs collectifs de l'établissement et les objectifs individuels de chaque agent.

La mise en place d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit être précédée d'un état des lieux le plus précis possible.

Un bilan social est désormais élaboré chaque année.

Le premier bilan social a été présenté au Comité Technique Paritaire en mai 2001. C'est un outil de planification et de pilotage pour la Direction de l'Etablissement, mais aussi un outil d'information, qui est mis à la disposition des responsables et de tous les personnels en fonction à l'Université. Il facilite également les négociations au sein de l'établissement permettant un dialogue positif et constructif à partir de données objectives.

Analyse des postes de travail

Les emplois sont en cours d'analyse. Chaque poste de travail fait l'objet d'une fiche-emploi. BAP, fonction (enquête SILLAND), missions relevant de l'emploi-type, missions spécifiques. Il est important en effet de recenser toutes les compétences développées et les missions exercées, qui vont souvent au-delà de celles qui sont rattachées à un emploi-type. Cette analyse qui permet de faire l'état de la situation à l'instant t se doit également d'être prospective de façon à prévoir l'évolution de la fonction à moyen terme. À cet effet, une application informatique spécifique à l'UHP a été développée. S'appuyant sur la base nationale REFERENS, elle constituera à terme la carte des activités et des compétences de tous les personnels IATOSS de l'UHP. Elle permettra de dégager les indicateurs, nécessaires à la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et d'envisager des évolutions en connaissant précisément les points forts, mais aussi les points que chaque agent devra développer, afin de conserver en permanence un réel professionnalisme.

Mise en place d'un entretien annuel d'activité .

Les missions ayant été précisées, la rencontre annuelle de chaque agent avec son supérieur hiérarchique immédiat permet de faire le bilan de l'année écoulée et de définir le cadre général d'action pour l'année à venir ainsi que les besoins et les souhaits de formation. Cet entretien favorise à partir des résultats obtenus au regard d'objectifs clairement précisés l'analyse d'éventuelles difficultés et une recherche en commun de solutions assurant un fonctionnement plus efficace de l'établissement. La mise en place de ces entretiens d'activité a nécessité un portage politique fort et une importante campagne de communication sur leur sens et leurs finalités. Une charte, un guide de l'entretien, validés par le groupe de pilotage ainsi que des réunions d'information organisées dans toutes les composantes ont permis de lever la plupart des réticences. On note à ce jour chez tous les acteurs une volonté de pérenniser ces entretiens à tous les niveaux.

www.referens.univ-poitiers.fr

Questions

1. Qu'est-ce que le bilan social évoqué dans le texte ? À quoi va-t-il servir dans l'Université ?
2. En quoi consiste la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ? Quelles sont ses enjeux ? Quelle démarche est entreprise par l'Université Henri Poincaré en la matière, quels sont les outils utilisés ?

Votre réponse

Réponses

1. Le bilan social est un document qui doit être établi dans les entreprises de plus de 300 salariés et qui regroupe des informations chiffrées concernant le personnel. On trouve par exemple des informations sur l'emploi, les rémunérations les conditions d'hygiène et de sécurité, les horaires de travail... En plus d'être un outil d'information, ce bilan social va être utilisé dans l'université comme base de négociations à partir de données objectives.

2. La GPEC est la projection à moyen et long terme des besoins et des ressources en personnel. Les prévisions permettent de gérer les mouvements d'entrée et de sortie et les compétences nécessaires.

Les enjeux sont technologiques, économiques et sociaux. Il faut en effet adapter les ressources humaines aux mutations technologiques, anticiper les variations d'effectifs en tenant compte du marché de l'emploi, de la concurrence. En interne, il s'agit d'optimiser la politique sociale pour permettre la meilleure implication possible des salariés.

L'université Henri Poincaré a mis en place un audit des ressources humaines pour faire l'analyse de l'existant dans une optique de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Les outils utilisés sont :

- le bilan social qui regroupe des informations sociales
- les fiches emplois qui décrivent les postes de travail (missions et compétences exercées)
- une application informatique qui permettra de dégager les indicateurs nécessaires pour la GPEC des personnels de l'université.
- l'entretien annuel d'activité avec le supérieur hiérarchique direct pour faire le point sur l'année écoulée, fixer les objectifs de l'année à venir et les besoins de formation.

I. LES FONDEMENTS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH)

1. *Historique de la fonction et contenus*

Avant 1930, la fonction n'existait pas. C'est le contremaître qui embauchait et versait les salaires. Il n'y avait ni législation, ni véritable couverture sociale. Le salaire net était donc égal au salaire brut. Les calculs étaient simplifiés.

Première période : rôle administratif

Après 1930, est créée une fonction personnel avec un militaire comme chef ou directeur du personnel. Les tâches de ce dernier basées sur l'autorité dans des entreprises qui s'appuient sur les principes de Taylor sont essentiellement l'embauche et les salaires. C'est donc un rôle **administratif**.

Ensuite, avec le calcul de paies diversifiées, c'est à un comptable qu'est confiée la direction du personnel.

Seconde période : cumul du rôle administratif et de la gestion juridique du personnel

Dans les années 1940, avec la création d'un droit du travail ce sont les juristes qui deviennent directeurs du personnel. À la fonction administrative est donc ajoutée une fonction **gestion du personnel**.

Troisième période : cumul du rôle administratif, de la gestion juridique du personnel, et de la fonction communication : gestion des ressources humaines

Dans les années 1960/1970 on prend conscience que l'homme est une richesse pour l'entreprise. Il faut donc prendre en compte la personne mais aussi les groupes de travail, car selon la pyramide de Maslow l'homme a différents besoins, et on embauche des psychologues. La fonction devient **gestion des ressources humaines ; à la fonction s'ajoute donc une tâche de communication**.

2. Les objectifs de la GRH

- Définir la politique sociale.
- Mise en œuvre de la politique sociale.
- Gérer les plans de carrière (formation, mobilité, promotion) pour améliorer les performances économiques.
- Gérer de façon préventive et immédiate les mouvements de personnel (recrutement, départ en retraite, licenciement, démission à partir des indicateurs de turn-over) afin de les adapter aux besoins quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise.
- Créer et maintenir un climat social propice à un investissement du personnel. Pour cela, il faut négocier avec les partenaires sociaux, prévenir les conflits. Il faut également établir un climat de confiance par la communication.
- Gérer le facteur coût du personnel (salaire brut et charges patronales) en arbitrant entre motivation des salariés et impact sur la compétitivité-prix de l'entreprise.
- Plan d'accompagnement des projets internes et externes (internationalisation, fusion, etc.).

3. Les enjeux de la GRH

Il est important de faire converger les objectifs de l'entreprise et les motivations des salariés. Il faut que le capital humain comme le capital technique soit « rentable ». Mais le capital humain est plus important que le capital technique car il est plus créateur.

Pour l'entreprise	Pour les salariés
La gestion des ressources humaines conditionne : – l'investissement des salariés et donc, – la compétitivité de l'entreprise, – le climat social, – une bonne communication interne.	Selon la pyramide de Maslow, satisfaction de besoins : – physiologiques (rémunération qui permet de fournir les ressources pour satisfaire les besoins de nourriture, de logement, ainsi que les conditions de travail qui permettent de conserver la santé (température, pas de stress, etc.), – sécurité (de l'emploi, de ressources constantes), – insertion dans le groupe (pour la motivation), – estime (promotion, motivation), – réalisation de soi, auto-accomplissement (plan de carrière, épanouissement personnel, capacité d'adaptation aux mutations).

II. LA GESTION PRÉVISIONNELLE DE L'EMPLOI (GPE)

1. Le système d'analyse prévisionnelle de l'emploi

a. Définition et objectifs

Tout comme en comptabilité, il n'est plus suffisant de constater a posteriori, les mouvements des postes d'actif et de passif. Il faut également établir des prévisions. Le travail est un capital et il doit être considéré comme un investissement aussi important pour ne pas dire plus important que le matériel.

Définition

La gestion prévisionnelle de l'emploi a pour objectif d'ajuster à l'avance les ressources et les besoins en personnel. Cet ajustement se fait de manière quantitative (en nombre d'ouvriers, de cadres, d'employés et de cadres) mais aussi de manière qualitative. Généralement, la GPE se fait grâce à une projection sur 3 à 5 ans par laquelle l'entreprise essaie d'évaluer les sorties de personnel et les modifications de la pyramide des âges. À partir de ces sorties, la GPE doit permettre à l'entreprise de disposer en temps et en lieu du salarié motivé et compétent dont elle a besoin.

Objectifs généraux

1. Maximiser l'utilisation des ressources humaines et assurer leur développement continu.

Il faut éviter les sur-effectifs et les sous-effectifs (problèmes quantitatifs) et avoir le personnel compétent au bon moment au bon endroit (problèmes qualitatifs).

Au niveau quantitatif

La gestion prévisionnelle a pour but d'éviter les sureffectifs et les sous-effectifs à l'aide de ratio (ratio de l'évolution du niveau d'emploi), de gérer les salaires à régler et de connaître les bases de certaines obligations fiscales et légales (seuil d'effectif : 11 et 50 salariés).

Les sureffectifs sont une charge pour l'entreprise

Lorsque l'effectif (nombre de personnes employées par l'entreprise à un moment donné) dépasse les besoins en personnel, l'entreprise est en situation de sureffectif. C'est le cas lorsque l'économie tourne au ralenti.

Il en résulte :

- une augmentation des coûts pour l'entreprise car elle continue à rémunérer les salariés alors que la production doit être réduite,
- des licenciements avec leurs conséquences économiques, humaines et sociales. D'où la recherche de flexibilité, c'est-à-dire de souplesse dans la gestion des effectifs pour adapter le mieux possible le volume de main-d'œuvre au niveau de l'activité (flexibilité).

Les sous-effectifs sont également un risque pour l'entreprise

Lorsque l'effectif est inférieur aux besoins en personnel, la charge de travail est plus lourde pour chaque salarié. Il en résulte :

- des mécontentements de la part de ceux qui doivent en faire davantage,
- un mauvais climat dans l'entreprise,
- des risques de retard dans les livraisons ou des malfaçons qui peuvent entraîner la perte des clients.

D'où l'embauche d'un personnel supplémentaire permettant de réduire l'écart entre les ressources et les besoins en personnel, mais le niveau élevé des coûts salariaux freine parfois l'embauche de nouveaux salariés par l'employeur au profit du travail temporaire et des contrats à durée déterminée entraînant une précarité du travail.

Au niveau qualitatif

L'entreprise doit pouvoir disposer à tout moment d'une main-d'œuvre compétente et motivée.

Les compétences de chacun doivent être utilisées au mieux, c'est-à-dire ni surestimées ni sous-exploitées.

- Compétences surestimées = risques d'erreur et conflits avec les contrôleurs.
- Compétences sous-exploitées = démotivation et frustration du salarié,
= gaspillage des capacités.

Par ailleurs, l'évolution inévitable des emplois liée à l'évolution technologique entraîne une modification des compétences. La formation doit alors permettre :

- les adaptations nécessaires en relevant le niveau moyen des qualifications des salariés en place,
- la préparation des reconversions éventuelles,
- l'insertion des personnes peu qualifiées.

Mais pour que le personnel s'adapte, encore faut-il qu'il ne soit pas trop vieux. Par contre le personnel ancien dispose d'une certaine expérience non négligeable.

2. S'assurer d'avoir la capacité de production nécessaire pour soutenir les objectifs organisationnels.

3. Coordonner les activités de ressources humaines avec les objectifs organisationnels.

4. Accroître la productivité de l'organisation (aspect qualitatif).

b. Les étapes de la planification

Une partie de ce chapitre (planification) et une partie sur le recrutement sont extraites du guide de gestion des ressources humaines destinées aux entreprises des technologies de l'information proposé par des chercheurs canadiens sous la référence :

<http://cursus.cursus.edu/>

Reproduction autorisée.

Vous pouvez approfondir l'analyse sur le site ci-dessus qui regorge d'outils et de conseils bien réfléchis à la disposition de l'entrepreneur. Si vous travaillez au service du personnel, n'hésitez pas à parcourir ce site. Par exemple, les auteurs demandent aux candidats à l'embauche s'ils sont d'accord pour que leur ancien employeur soit contacté. En France, il est officiellement interdit de contacter l'ancien employeur mais c'est malgré tout une pratique officieuse très utilisée.

Étape 1 : Réflexion stratégique

La première étape vise à réfléchir à l'avenir de l'organisation.

- Que se passera-t-il d'ici deux ans ? D'ici cinq ans ?
- Il s'agit ensuite d'élaborer un plan de développement de la main-d'œuvre qui comportera les actions nécessaires à entreprendre afin d'atteindre les objectifs de croissance à long terme.

L'activité de réflexion stratégique permet de faire le bilan de la situation actuelle. Ce bilan s'effectue par l'analyse de l'environnement externe. L'opération consiste à identifier les éléments qui influenceront le développement de l'organisation et à établir un diagnostic de l'environnement interne. L'organisation pourra alors identifier ses forces, ses avantages concurrentiels et les aspects qu'elle doit améliorer.

Une telle démarche de réflexion stratégique doit habituellement être réalisée chaque année.

Plusieurs instances de l'entreprise doivent y participer. Elle peut être orchestrée par un **consultant externe qui aura comme mandat d'animer la discussion et d'agir à titre de facilitateur**, ce qui permettra aux dirigeants de se concentrer sur les objectifs de l'entreprise.

Environnement interne

- Mission et valeurs
- Produits et services offerts
- Clientèle visée
- Situation financière
- Forces et faiblesses de l'entreprise
- Changements à prévoir
- Départs planifiés (pyramide des anciennetés et pyramide des âges)
La pyramide des âges donne un aperçu de la répartition de la main-d'œuvre de l'entreprise par tranche d'âge et permet de faire des projections pour l'avenir (départs en retraites et embauches). Chacune des pyramides présente des avantages et des inconvénients. En règle générale une pyramide équilibrée ne doit être ni trop jeune, ni trop âgée
- Profil des employés actuels
- Etc.

Environnement externe

- Marché du travail
- Concurrence
- Avenir dans le secteur des technologies
- Attentes des clients
- Mobilité et profil de la main-d'œuvre.

À partir d'un portrait réaliste de la situation actuelle, il est possible d'imaginer une situation idéale, un objectif souhaitable pour l'avenir de l'organisation. À partir de là, les dirigeants pourront identifier les orientations stratégiques et élaborer les objectifs organisationnels :

- objectifs de développement,
- niveau de revenus et de bénéfices prévus,
- taille de l'organisation souhaitée (caractéristiques de l'équipe),
- objectifs de reconnaissance de l'organisation,
- objectifs de qualité des produits et services,
- etc.

Étape 2 : Prévisions des besoins en ressources humaines

Pour prévoir les besoins en matière de main-d'œuvre, il faut déterminer comment se fera la mise en œuvre des objectifs stratégiques. Cette étape consiste à identifier clairement le type de compétences, les ressources nécessaires à l'entreprise ainsi que le moment le plus approprié pour l'embauche de personnel afin de mettre en œuvre les actions qui permettront d'atteindre la situation idéale, selon l'échéancier établi. Les questions suivantes facilitent l'identification des besoins :

- quelle fonction devons-nous combler ?
- comment les fonctions actuelles évolueront-elles ?
- quels types de compétences faudra-t-il ?
- de combien de personnes aurons-nous besoin pour effectuer le travail ?
- à quel moment et pour combien de temps ?
- au sein de l'effectif actuel, y a-t-il des employés qui peuvent réaliser le travail ?
- avec du perfectionnement, y a-t-il des employés qui pourraient réaliser le travail ?

On peut remplir le modèle ci dessous :

Modèle de prévision de la demande de ressources humaines

Catégorie d'emploi	Titre de l'emploi	Effectifs actuels	Départs prévus	Avancement potentiel	Demande future	Déséquilibre	
						Surplus	Manque
Gestion	Directeur des vents	1			1		
	Directeur des finances et de l'administration	1			1		
	Directeur des opérations				1		1
	Directeur de la R & D	1			1		
Ressources humaines	Directeur des ressources humaines				1		
	Agent de gestion des ressources humaines	1		1	1		1
	Conseiller en formation						
Soutien administratif	Adjoint						
	Réceptionniste						
Opérations	Développeur web	8		1	6	1	
	Administrateur de bases de données						
	Concepteur graphiste						
Ventes	Vendeur						
	Conseiller en marketing						
	Designer						
Recherche et développement	Ingénieur						

Cet outil permet de dresser le portrait global des besoins de ressources humaines en fonction de chaque secteur de l'entreprise, des titres d'emploi, des employés actuels et des prochaines embauches. Ce modèle permet de colliger plusieurs informations utiles pour bien prévoir l'avancement et la promotion du personnel en place.

La personne qui a la responsabilité de la planification des ressources humaines a le mandat de recenser les besoins dans chaque secteur de l'organisation et de traiter l'information de manière à déterminer le nombre de postes nécessaires pour atteindre les objectifs fixés lors de la réflexion stratégique. Le nombre de postes nécessaires est intimement lié à la capacité de production ou de prestation de services de l'entreprise.

Étape 3 : Prévisions de la disponibilité des ressources humaines

Avant d'embaucher de nouvelles ressources, il est recommandé d'analyser la disponibilité de l'effectif actuel. En évaluant les compétences disponibles et la mobilité du personnel en place.

Il est possible d'identifier les employés qui sont déjà en mesure de répondre aux nouveaux besoins ou qui, après un perfectionnement approprié, seraient en mesure d'y répondre.

Pour ce faire, il faut connaître les compétences et les habiletés de tous les employés actuellement en poste. Pour chacun d'entre eux, il faut connaître :

- son expérience professionnelle,
- son rendement,
- sa formation et ses qualifications,
- ses champs d'expertise,
- ses intérêts, ses aspirations et ses projets de carrière,
- ses activités d'apprentissage réussies.

Cette analyse peut être réalisée lors de l'évaluation du rendement de l'employé. Le supérieur immédiat profite d'un moment privilégié avec l'employé pour explorer avec lui les possibilités de développement de sa carrière.

Étape 4 : Analyse de l'écart

Une fois les besoins et les disponibilités de main-d'œuvre clairement établis, il faut comparer ces informations afin de vérifier s'il existe des écarts. Cette étape consiste à comparer le nombre de postes prévus (demande future) dans chaque catégorie d'emploi en tenant compte des exigences du poste avec le nombre d'employés susceptibles d'y répondre (par avancement ou promotion). L'analyse permettra ensuite de déterminer s'il s'agit d'un écart quantitatif ou qualitatif.

Écart quantitatif

On est en présence d'un écart quantitatif lorsqu'on constate :

- un manque de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre d'emplois disponibles au sein de l'entreprise est supérieur au nombre de personnes compétentes pour combler le poste ;
- un surplus de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre de personnes qualifiées est sensiblement supérieur au nombre de postes à combler.

Écart qualitatif

On est en présence d'un écart qualitatif lorsqu'on constate :

- que le personnel n'a pas les compétences et les habiletés nécessaires pour combler les postes à pourvoir ;
- que le personnel est surqualifié par rapport aux postes à pourvoir.

Étape 5 : Planification des actions liées aux ressources humaines

Lorsque le type d'écart est bien établi, il est plus facile de choisir les meilleures actions à poser pour combler l'écart constaté.

Voici les actions possibles à mettre en œuvre pour combler les écarts :

À long terme

Écart quantitatif

- embauche,
- programme de recrutement interne et externe,
- réduction (licenciement, départ en retraite ou mise à la retraite).

Écart qualitatif

- restructuration,
- évaluation de la performance,
- réaffectation des ressources,
- apprentissage, formation et perfectionnement.

À court terme : la flexibilité

L'ajustement à court terme se fait au moyen de la flexibilité.

À court terme, les entreprises ont à gérer les demandes de personnel par suite de maladies, d'accident, de surcroît temporaire de travail lié à une augmentation des commandes. Les moyens de pallier à ce manque temporaire d'effectif vont de la réalisation d'heures supplémentaires pour le personnel actuel à l'appel aux services d'entreprise de travail temporaires en passant par les CDD.

Dans le cas de diminution temporaire, les possibilités sont le licenciement, les départs volontaires ou le chômage partiel.

Après avoir déterminé le type de stratégie à mettre en place, un plan d'action surtout pour le long terme doit être élaboré afin d'atteindre les buts et les objectifs fixés. Ce plan doit comporter les objectifs visés, les personnes responsables ainsi que les échéances prévues pour chacune des actions de planification des ressources humaines. Qu'il s'agisse de recrutement, d'embauche ou simplement d'objectifs de formation et de perfectionnement des ressources déjà en place, il convient de mettre par écrit les actions à entreprendre afin d'en assurer un suivi précis.

Modèle de plan d'action pour la planification des ressources humaines

Priorité à travailler	Planifier efficacement les ressources humaines (disposer des expertises nécessaires au moment opportun)		
Objectifs	Diminuer l'écart quantitatif Diminuer l'écart qualitatif (augmenter les compétences)		
ACTIONS OU MOYENS	Responsables	Échéance	
Écart quantitatif			
1. Embaucher un directeur des opérations			
a. Embauche pour les différentes étapes (Voir le module II)	Directeur général et agent des RH	Mars	
2. Embaucher un agent de gestion des ressources humaines			
a. Embauche pour les différentes étapes (Voir le module II)	Directeur des RH	Mai	
3. Mettre à pied un développeur web	Supérieur immédiat et directeur des RH	Août	
Écart qualitatif			
1. Former l'agent de gestion des RH pour le poste de directeur des RH			
a. Formation avancée en gestion	Directeur général et agent des RH	Avril	
b. Entraînement à la tâche dans les fonctions de directeur des RH		Mai	
2. Effectuer l'entraînement à la tâche du directeur des opérations	Directeur des RH	Mars	
3. Effectuer l'entraînement à la tâche de l'agent des RH	Directeur des RH	Mai	
4. Donner une formation sur la gestion de projets au développeur web ayant un potentiel d'avancement	Agent des RH	Septembre	

Analyse du document

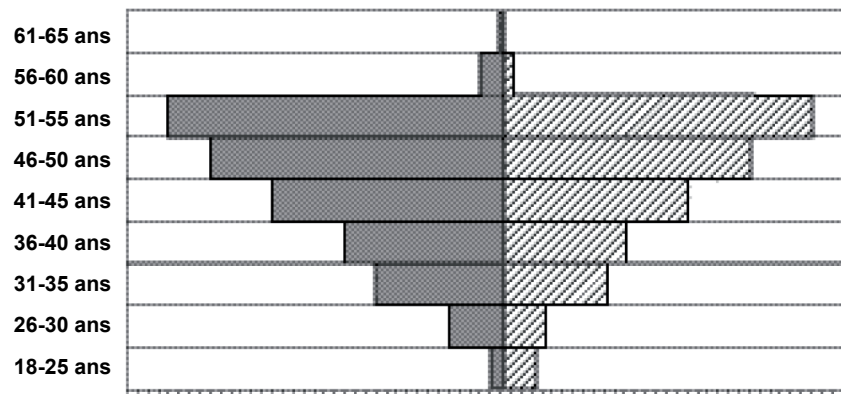
Cet outil permet de mettre par écrit les actions à poser par niveau de priorité afin d'assurer un suivi efficace. Ce plan renferme donc les objectifs visés par les actions, les personnes responsables et l'échéancier prévu.

EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT À NE PAS ENVOYER À LA CORRECTION

À partir du document « La pyramide des âges » ci-après, répondez aux questions suivantes :

1. Quel est l'intérêt de cette pyramide des âges pour l'entreprise ?
2. Quel pourrait être le problème d'un fort renouvellement du personnel (remplacement du personnel d'un certain âge par du personnel jeune) ?

Pyramide des âges



	Hommes	Femmes
18-25 ans	1	3
26-30 ans	5	4
31-35 ans	12	10
36-40 ans	15	12
41-45 ans	22	18
46-50 ans	28	24
51-55 ans	32	30
56-60 ans	2	1
61-65 ans	—	—
Total	117	102
Moyenne d'âge	45	44

CORRIGÉ DES EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT

1. Cette pyramide est la base de la gestion prévisionnelle de l'emploi. Le DRH (directeur des ressources humaines) peut établir la quantité de personnes susceptibles de partir en retraite et prévoir leur remplacement.

En outre la pyramide des âges permet de voir la structure générale. Ici cette pyramide des âges est assez mal équilibrée car il y a de nombreux quadragénaires et peu de jeunes. L'entreprise manque de sang neuf qui pourrait éviter sa sclérose. Il est vrai qu'il pourrait être coûteux de se séparer des personnes âgées, ce qui serait dommageable également en termes d'expérience. Il serait intéressant de compléter cette analyse d'une pyramide des anciennetés. Celle-ci montrerait certainement que les salariés restent longtemps dans l'entreprise, ce qui serait un signe d'une entreprise où « il fait bon travailler ». Le poste « charges salariales » doit être élevé du fait de l'ancienneté.

2. Le renouvellement important de salariés risque de déséquilibrer l'entreprise. En effet, les nouveaux devront trouver leurs repères et les anciens encore en poste risquent de mal vivre ce brutal changement d'équipe surtout s'il y a conflit de génération. Le DRH a intérêt à renouveler progressivement ses effectifs afin d'éviter une arrivée massive de jeunes.

Il pourrait être intéressant de prévoir un parrainage des nouveaux arrivants par les futurs sortants, ce qui permettrait de transférer les compétences et surtout l'expérience et l'intégration des jeunes dans la culture d'entreprise.

Par contre, l'importance moyenne des salariés âgés de moins de 45 ans peut permettre de rééquilibrer en faisant l'interface entre les anciens et les nouveaux.

CHAPITRE 15 – LA PRATIQUE DE LA GRH

RÉFÉRENTIEL	
La pratique de la GRH (gestion des ressources humaines)	– Analyser l'évolution et les modalités de mise en œuvre de la GRH concernant : le recrutement, la formation, la rémunération, la motivation, l'animation et les conditions de travail – Analyser le dialogue social dans l'entreprise (communication interne, concertation, participation, conflits et négociation)
PLAN DU CHAPITRE	
	Connaissances I. Le recrutement 1. Définition et objectifs 2. Les étapes du recrutement II. La formation 1. Définition et objectifs – Définition – Objectifs 2. Initiative de la formation III. La rémunération 1. Composante – Rémunérations individuelles – Rémunérations collectives 2. La politique salariale ou politique de rémunération – Contraintes – Arbitrage socio-économique IV. Le dialogue social dans l'entreprise 1. Communication, climat et bilan social – Communication – Climat social – Bilan social 2. Les modes de participation 3. Le plan de carrière
	Savoir-faire – Analyser des offres d'emploi – Analyse de document sur le DIF, le CIF – Analyse de document sur les 5 trucs pour bien mener un entretien de recrutement – Rédiger un développement structuré : la rémunération est-elle la seule motivation du personnel ?
DURÉE	
Étude du cours : 3 heures	Réalisation des exercices : 2 heures
MOTS CLÉS ET LIEN AVEC D'AUTRES COURS	

Question

Comment l'entreprise peut-elle se procurer ses ressources humaines, les adapter à leur emploi et les motiver ?

Votre réponse

Réponse

En élaborant des méthodes de recrutement, de formation et de rémunération mais aussi en mettant en place des méthodes et des instances de dialogue social.

I. LE RECRUTEMENT

1. Campagne de recrutement

BNP Paribas lance une nouvelle campagne sur le recrutement avec TBWA

Comment se distinguer et émerger dans un contexte concurrentiel très fort ?

BNP Paribas emploie 89 000 personnes à travers plus de 85 pays. C'est la première banque de la zone euro par ses résultats et sa capitalisation boursière. Fort de cette position, BNP Paribas reçoit près de 120 000 candidatures et recrute environ 2 500 jeunes diplômés par an, ce qui le place parmi les tout premiers recruteurs français.

Dans ces conditions, pourquoi communiquer ?

L'enjeu est de taille : être un employeur de référence et créer une véritable préférence dans l'esprit des jeunes diplômés au moment où le secteur de la banque et de l'assurance doit anticiper dans sa gestion prévisionnelle des emplois la sortie du marché du travail de la génération du baby boom.

Une stratégie simple

BNP Paribas a développé depuis de nombreuses années une stratégie de communication originale qui lui permet de se démarquer dans l'univers de la communication bancaire ; en détournant par exemple le code des affiches de cinéma pour ses offres à sa clientèle de particuliers ou encore le code BD « Blake & Mortimer » pour sa clientèle d'entreprises.

Conformément à cette stratégie de communication, il convenait de trouver un mode d'expression spécifique sur le marché de l'emploi. Encore une fois, il s'agit d'émerger au travers d'un discours ambiant plutôt axé sur le « tout le monde est beau et gentil » et où le maître mot est « venez chez moi, on est fait pour s'entendre ».

Dans un monde où les entreprises recrutent essentiellement sur la base des diplômes, BNP Paribas recherche des candidats ayant du caractère, de l'originalité et de l'enthousiasme pour incarner une nouvelle génération de banquiers qui seront les acteurs de « **la banque d'un monde qui change** ».

Une création audacieuse

TBWA a développé 2 visuels pour la campagne recrutement BNP Paribas. Chaque annonce doit s'adresser à un public cible spécifique : Bacs +4/5 (le super-héros), Bacs +2/3 (les T-shirts).

L'originalité et l'audace de la campagne reposent sur le principe de la « traditionnelle » photo de classe dans laquelle, à chaque fois, un personnage émerge de par son charisme, ses dons particuliers... en un mot de par sa personnalité.

Car « **chez BNP Paribas, c'est bien la personnalité qui compte pour nous** ».

Selon site Internet

RUB:75

Cet article est issu des archives de Studyrama. Son rédacteur a renseigné une date au-delà de laquelle il considère que ses infos seront probablement périmées, date actuellement dépassée. Nous vous invitons à rechercher dans les rubriques en ligne de Studyrama une information actualisée sur ce sujet.

Chronopost lance sa campagne de recrutement 2005

Spécialiste européen du transport et de la livraison express, Chronopost lance une vaste campagne qui vise à recruter en 2005 près de 450 personnes, toutes catégories confondues, sur la France entière.

L'accent est mis sur les jeunes diplômés, représentatifs du dynamisme dans le cadre duquel s'inscrit cette campagne. Ainsi, les titulaires d'un bac +2 à bac +4 dans le domaine des transports ou de la logistique, et justifiant d'un ou deux ans d'expérience, peuvent tenter leur chance pour des postes de manager junior ou d'animateur d'équipe. Les candidats à bac + 5, quant à eux, peuvent viser des fonctions au siège de l'entreprise, notamment en communication ou en ressources humaines.

Par ailleurs, Chronopost s'inscrit dans une démarche d'intégration, de par le recrutement à terme de stagiaires et de jeunes en alternance. La filiale de La Poste compte ainsi signer une cinquantaine de contrats en alternance d'ici à la fin de l'année. Au total, près d'une centaine d'embauches s'effectueront par le biais de stages ou d'alternance.

Pour vous renseigner sur le recrutement en cours et les postes proposés, ainsi que pour postuler, connectez-vous sur www.rh.chronopost.com

http://studyrama.com/article.php3?id_article=9807

Groupama Centre-Atlantique recrute 50 chargés de clientèle en 2005



Leader sur les assurances des particuliers, Groupama compte actuellement près de 5 millions de clients. Son réseau, régionalisé dans un souci de proximité, englobe pas moins de 9 000 caisses locales, et 3 200 agences, dans lesquelles se répartissent les 27 000 collaborateurs du groupe. Groupama assure les particuliers sur les dommages, mais propose en outre des services d'épargne et de mutuelle santé. C'est aussi un acteur clé de l'assurance des entreprises, associations et collectivités locales.

Groupama Centre-Atlantique, division régionale de Groupama, annonce le recrutement de 50 nouveaux collaborateurs d'ici à la fin de l'année 2005.

« Ce recrutement s'explique à la fois par des créations de postes et par la mobilité du personnel, suite à des changements de fonction, de département, ou des départs à la retraite », précise Anne Bouillère, chargée de mission recrutement chez Groupama C-A. « En 2004, nous avons ainsi recruté près d'une centaine de collaborateurs. »

Le recrutement concerne les 6 directions régionales de Groupama C-A, en charge de 11 départements du Centre et des côtes atlantiques (l'Indre, la Vienne, La Haute-Vienne, la Vendée, la Dordogne, le Lot-et-Garonne, la Gironde, les Landes, la Charente, la Charente-Maritime et les Deux-Sèvres). Les nouvelles recrues rejoindront ainsi les 1 500 collaborateurs que compte l'assureur dans ces départements.

Profil commercial souhaité

« Notre recrutement concerne principalement des postes de chargés de clientèle », poursuit Anne Bouillère. « Leur mission est de gérer et développer un portefeuille de clients, et de promouvoir et de vendre nos produits et services. »

Les profils recherchés sont donc des profils de commerciaux ou de vendeurs, de niveau bac à bac +2, avec une expérience réussie de 1 à 3 ans.

« Par expérience, nous entendons aussi tous les stages et les parcours en alternance des jeunes diplômés (BTS, contrat de qualification, etc.). Les candidats débutants, n'ayant jamais occupé un poste de titulaire, mais accusant ce type d'expérience sont donc aussi concernés. Par contre, nous ne proposons aucun contrat en alternance, car notre activité nécessite un temps plein. »

La personnalité occupe une part importante dans l'embauche définitive. Ainsi, les candidats sont soumis à un questionnaire de personnalité, le PAPI « *Ce test nous permet de mieux cerner la valeur du candidat* », explique Anne Bouillère. « *Il consiste en une série de 90 questions, avec 2 réponses, sous forme de phrases, au choix. C'est un outil intéressant, car il met en parallèle la personnalité du candidat avec le profil recherché, et facilite ainsi la comparaison.* »

Pour postuler, ou consulter les offres en ligne, connectez-vous sur le site www.groupama-centre-atlantique.com, rubrique recrutement. Vous pouvez adresser votre candidature par courrier à Groupama DRH, 2 avenue de Limoges - 79000 Niort.

http://studyrama.com/article.php3?id_article=9807

Questions

1. Quels sont les objectifs des campagnes de recrutement de BNP Paribas et de Chronopost ?
2. Quels sont les objectifs de la campagne de recrutement de Groupama ?
3. Pourquoi est-ce un impératif pour une entreprise d'attirer les jeunes diplômés ?

Votre réponse

Réponses

1. Les campagnes de recrutement de BNP Paribas et Chronopost ont pour objectifs :
 - d'attirer les nouveaux diplômés. Mais surtout attirer des personnes ouvertes à la communication, dynamique et « mordante », à la personnalité forte. C'est le caractère qui compte plus que le diplôme pour BNP et Groupama. Pour Chronopost ce sont également des personnes motivées et dynamiques qui auront leurs chances.
 - de montrer le dynamisme de l'entreprise (dynamique de communication pour BNP, dynamique de rapidité et de qualité de Chronopost).
2. La campagne de recrutement de Groupama a pour objectifs d' :
 - attirer des jeunes diplômés mais aussi des jeunes en formation ; par contre le personnel plus âgé n'est pas écarté.
 - avoir du personnel dynamique car il s'agit de vendeurs.
3. Attirer les jeunes diplômés est un impératif pour une entreprise : le rajeunissement de la pyramide des âges permet généralement des gains de productivité. Un sang nouveau arrive dans l'entreprise et apporte des idées nouvelles. Le fait d'attirer des jeunes permet aussi de pallier les départs à la retraite des cadres âgés sans que ne se perdent la mémoire et le savoir-faire de l'entreprise.

2. Définition et objectifs

Le recrutement est l'opération par laquelle une entreprise cherche le personnel dont elle a besoin. L'opération de recrutement comporte deux enjeux fondamentaux :

- choisir les meilleurs candidats possibles pour les postes à pourvoir ;
- optimiser les coûts du recrutement.

Choisir les meilleurs candidats pour les postes à pourvoir

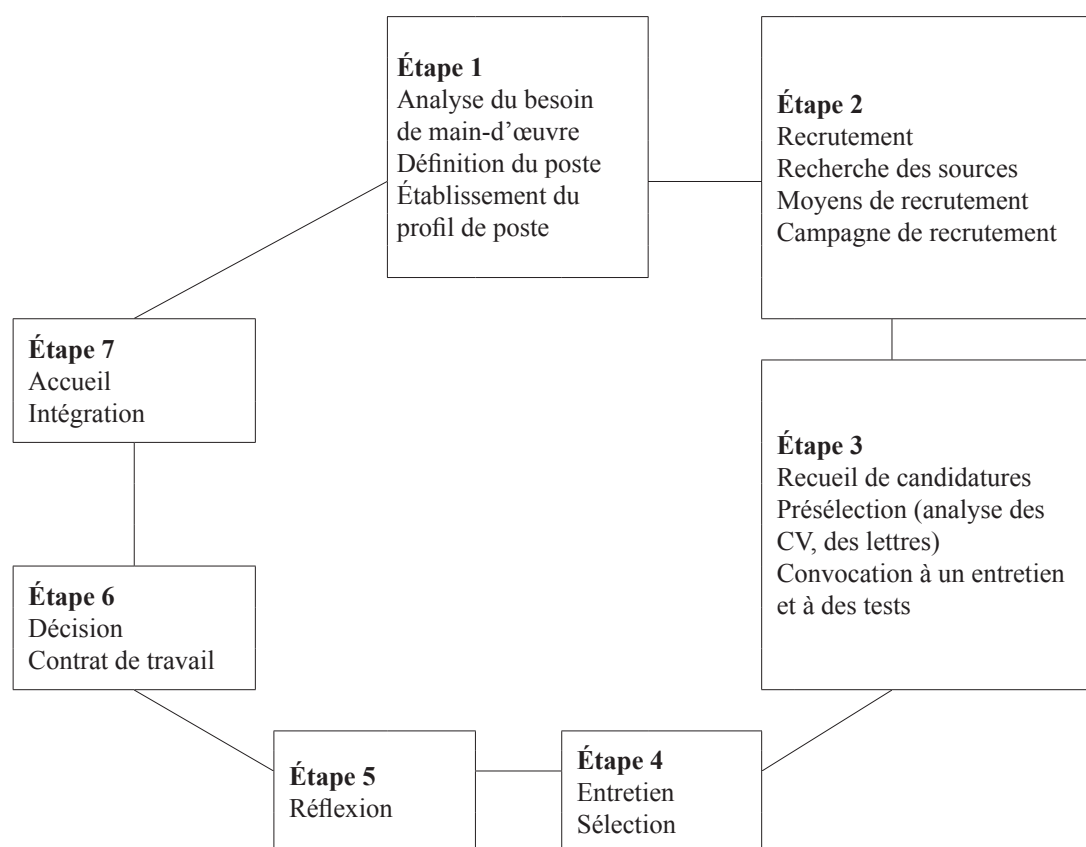
Le personnel étant le meilleur investissement pour une entreprise, le recrutement est un acte important dans un univers concurrentiel. La problématique c'est de trouver dans les nombreux candidats à l'embauche celui dont les compétences seront en adéquation avec le profil de poste. Le choix des meilleurs candidats se fait dans un esprit de communication interne et externe (il faut savoir attirer les meilleurs) parce que le nombre de candidats bien adaptés au poste est toujours faible.

Optimiser les coûts de recrutement

Les frais de recherche et de formation peuvent être assez facilement évalués. Par contre, les coûts d'intégration et ceux liés à l'inefficacité immédiate sont très délicats à appréhender.

C'est pourquoi, le recrutement sera plus ou moins cher, selon le type de recrutement.

3. Les étapes du recrutement



a. Étape 1 : Le besoin et l'analyse du poste

Il faut définir le besoin et rechercher l'adéquation entre un poste et un candidat :

– *Le besoin peut s'exprimer de deux façons :*

le responsable hiérarchique qui constate un besoin est à l'origine du recrutement,
la GPE qui permet de planifier les opérations de recrutement, évite aux services une surcharge périodique, et permet de prendre son temps pour rechercher et sélectionner un candidat.

– *Définition du profil de poste :* il s'agit de dresser la liste des compétences, qualités nécessaires pour occuper le poste dans de bonnes conditions et de consigner le tout dans un profil de poste. La personne recrutée devra présenter un profil personnel le plus proche du profil type.

b. Étape 2 : Les opérations de recrutement

Une fois la décision prise il faut :

1. Définir les sources de recrutement

	Recrutement interne		Recrutement externe	
	Supérieur hiérarchique	Service spécialisé	Cabinet de recrutement	Chasseur de têtes
Méthodes	– Cooptation (présentation par un salarié d'un postulant extérieur) – Promotion, mutation			
Avantages	– Coût réduit – Rapidité – Implication du salarié – Connaissances du poste par le supérieur	– Coût réduit par rapport au recrutement extérieur – Recrutement de qualité par un spécialiste	– Rapidité – Recrutement par un spécialiste	– Recrutement très fiable
Inconvénients	Le supérieur n'est peut-être pas apte pour sélectionner le candidat Principe de Peter (une personne peut atteindre son niveau d'incompétence en accédant à un poste supérieur (promotion, mutation))	Service trop spécialisé qui ne cerne pas les compétences propres à démontrer	Coût élevé	Coût très important

REMARQUE

Pour les postes de cadre supérieur, ce sont souvent les chasseurs de têtes qui font la recherche et font une présélection mais le responsable de l'entreprise va ensuite recevoir une ou deux fois le postulant pour son adéquation au poste.

2. Lancer une campagne de recrutement

Choix du support de communication

- Presse
- Internet dans :
 - un site d'entreprise : Accor, BNP
 - un site prestataire intermédiaire : Studyrarna, qui est un site très performant de conseil et d'aide aux étudiants.
 - sites officiels : ANPE, APEC
- Télévision
- Bureaux de l'ANPE, APEC

Durée de la publication

Contenu du message

L'entreprise doit veiller soigneusement à la rédaction de ses offres d'emploi (annonce claire, non discriminante (sexe) présentant l'entreprise et ses attentes sur les qualités du candidat).

c. Étape 3 : Présélection, convocation

- Analyse des CV, lettres de motivation et convocation à un entretien pour les personnes préretenues.
- Préparation à l'entrevue tests.

Le recruteur doit prendre en compte les éléments suivants :

- Préparez la rencontre, déterminez l'heure, le lieu, l'endroit.
- Révissez le profil de compétences et le canevas d'entrevue.
- Déterminez qui, parmi les membres du comité de sélection, posera les questions.
- Préparez les questions spécifiques.
- Préparez les réponses quant à la rémunération.

d. Étape 4 : La sélection (utilisation de quelques extraits du site cursus.edu)

Méthodes de sélection

Il est recommandé de recourir à l'utilisation de plusieurs méthodes de sélection car chacune d'elles comporte de nombreux défauts et il est bon de procéder à des recoupements. Le candidat remplit un questionnaire d'embauche qui sera conservé dans le service du personnel. Ce questionnaire d'embauche ne doit pas contenir de demande d'informations trop intimes sur la vie privée qui pourrait faire l'objet de décisions discriminatoires (religion, appartenance syndicale, etc.).

- Entretien
Conseils au recruteur pendant l'entrevue :
 - Mettez le candidat à l'aise,
 - Précisez le déroulement de l'entrevue,
 - Soyez à l'écoute,
 - Observez le langage non verbal,
 - Faites-le parler de ses réalisations et de ses champs d'intérêt,
 - Faites-le réagir à des mises en situation semblables à celles qu'il aura éventuellement à vivre dans le poste à combler,
 - Vérifiez s'il existe des affinités entre les membres du comité et lui,
 - Terminez en lui offrant l'occasion de poser des questions et en décrivant les prochaines étapes.
- Tests
 - de performance : connaissance et savoir-faire par des mises en situation de travail,
 - de fonctionnement intellectuel (analyse, synthèse, apprentissage),
 - de savoir-être, par des tests psychométriques (valeurs, besoins, traits de personnalité, habiletés relationnelles).

Les tests psychométriques sont habituellement utiles pour évaluer les compétences en gestion, les aptitudes pour la vente et les habiletés relationnelles. Ces tests constituent la dernière étape du processus de sélection. Ils permettent d'appuyer la décision finale sur une analyse objective.

Finalement, si l'on souhaite évaluer le savoir-être de façon plus informelle, il est possible de réaliser une deuxième entrevue dans un contexte informel (lunch dans un restaurant, rencontre avec le personnel, activité sociale, etc.). On observe alors le comportement du candidat en situation de groupe et avec l'équipe de travail.

e. Étape 5 : La réflexion

Après l'entrevue, le recruteur va compléter une grille d'évaluation en ajoutant des commentaires et discuter avec le comité de sélection. La grille d'évaluation permet à la personne responsable de l'embauche de mettre de l'ordre dans ses notes et ses impressions. Ainsi, une grille générale sur les caractéristiques personnelles permet de mettre par écrit ce qu'elle a vu et perçu durant l'entrevue. Cet outil peut être utile lorsque plusieurs candidats sont convoqués en entrevue et qu'il devient difficile de faire un choix éclairé.

Si nécessaire, il est d'usage courant de convoquer la personne pour une deuxième entrevue.

Lors de cette seconde entrevue, on utilisera des techniques de mises en situation et des tests pratiques liés à l'emploi. Ces tests maison visent à examiner les connaissances et les habiletés des candidats en regard des exigences du poste. Par exemple, il peut être intéressant de demander à un programmeur-analyste de réaliser une programmation de base en simulation.

f. Étape 6 : Décision d'embauche

1. Prise de décision

L'étape finale est la décision d'embaucher ou non le candidat. La prise de décision repose sur cinq dimensions :

- les compétences (éducation, formation, préparation, pratique, savoir-faire et expérience),
- les caractéristiques personnelles (savoir-être),
- la motivation (attitudes, comportements, réactions lors de l'entretien). Dans les documents de recrutement analysés c'est cette motivation qui semble retenir l'attention,
- la faculté d'adaptation (la perception de soi-même et de celle des autres permet de préciser les chances d'intégration dans l'organisation et la compatibilité avec les membres de l'équipe),
- les références.

2. Rédaction du contrat de travail ou d'une lettre d'embauche valant contrat de travail

g. Étape 7 : Accueil et intégration (quelques extraits du site cursus.edu)

1. Principe

On observe une augmentation de l'utilisation de programmes structurés d'intégration visant à faciliter l'adaptation de l'employé à son nouvel environnement de travail. Dans le secteur des technologies de l'information (TI), les statistiques démontrent que les organisations canadiennes qui n'ont pas de programmes d'accueil perdent un plus grand nombre d'employés dans les neuf premiers mois suivant leur embauche (Carpitella 2002). En somme, il semble bien que la qualité de l'accueil influence directement la rétention des recrues.

L'accueil et l'intégration des nouveaux employés devraient être des préoccupations importantes au sein des organisations. Un des défis des entreprises repose sur la capacité de rétention des employés et sur l'adhésion de ceux-ci à la mission de l'entreprise.

Afin de mobiliser les nouveaux employés et leur permettre de développer un sentiment d'appartenance face à l'entreprise, il convient de concevoir un mécanisme pour leur transmettre toutes les informations nécessaires au moment de l'embauche.

La mise en place d'une stratégie d'accueil et d'intégration a généralement un impact important sur la durée d'emploi, l'engagement de l'employé au sein de l'entreprise, ainsi que sur sa mobilisation et son adhésion à la mission. Il importe donc de transmettre aux nouveaux employés un maximum de renseignements sur la culture, les valeurs, la philosophie et les attentes de l'organisation au moment de l'embauche. Plus l'accueil d'un employé est structuré et efficace, plus ce dernier atteindra un niveau de performance satisfaisant.

2. Objectifs de l'accueil et de l'intégration

- Faciliter et favoriser l'intégration sociale et professionnelle de l'employé dans son nouveau milieu de travail.
- Démontrer au nouvel employé la volonté de l'entreprise de l'aider dans son adaptation.
- Permettre à l'employé d'obtenir des réponses à ses interrogations et d'avoir accès à l'information pertinente.
- Soutenir l'employé afin qu'il devienne autonome le plus rapidement possible.
- Vérifier si l'employé comprend bien les attentes relatives à ses tâches, rôles et responsabilités.
- S'assurer que l'employé connaît les normes et les politiques de l'entreprise.
- Familiariser l'employé avec la culture et les valeurs de l'organisation.
- Faire connaître l'entreprise et contribuer au développement de son image.

3. Préparation à l'accueil

La préparation à l'accueil consiste à organiser l'environnement de travail du nouvel employé.

Cette étape, préalable à l'accueil, est importante car l'employé constate qu'il était attendu et que son arrivée a été planifiée. Il doit disposer dès son premier jour de travail de tous les documents et outils dont il aura besoin pour effectuer sa tâche.

Si le poste nécessite une main-d'œuvre spécialisée, une formation technique soutenue est souvent nécessaire afin de parfaire les connaissances et les compétences du nouvel employé. Tout doit alors être mis en œuvre pour permettre une intégration harmonieuse.

Le fait de jumeler l'arrivant à un parrain (un employé déjà en place) permet de faciliter la transition dans le contexte spécifique du travail. Le choix du parrain doit être déterminé à l'avance. Il s'agira d'un employé expérimenté, qui sera en mesure de répondre à toutes les questions que pourrait se poser le nouvel employé. Idéalement, on choisira une autre personne que le superviseur pour éviter les liens hiérarchiques. Le système de parrainage permet la création d'un lien de confiance entre l'employé et le parrain, augmente l'efficacité et la qualité de l'apprentissage, et diminue l'anxiété du nouvel employé. Le superviseur immédiat doit préparer le contenu de l'étape d'intégration avec la personne désignée comme parrain. Ensemble, ils détermineront les renseignements essentiels à transmettre au nouvel arrivant en répondant aux trois questions suivantes :

- que devrait contenir l'intégration à l'emploi ?
- quels sont les objectifs poursuivis ?
- que doit connaître le nouvel employé concernant ses tâches ?

Il est recommandé de permettre au nouvel arrivant de collaborer à un projet de travail concret auquel le parrain participe.

4. Procédures d'insertion

- Appeler ou écrire au nouvel employé pour lui confirmer la date de l'accueil et le nom de la personne responsable.
- Organiser l'environnement de travail (poste de travail, code d'accès, numéro de téléphone, courriel, fournitures de bureau, etc.).
- Préparer les documents pertinents et la documentation présentant l'entreprise.
- Communiquer aux employés en place la venue du nouvel arrivant dans l'équipe de travail.
- Choisir le parrain et le préparer à accueillir le nouvel employé.
- Planifier la formation technique (si nécessaire).

5. L'accueil proprement dit

Le premier contact du nouvel employé avec son environnement de travail physique et humain est très important, car il conditionne son rapport avec l'entreprise.

- Accueil par le responsable du secteur (supérieur immédiat).
- Mot de bienvenue (présenter la mission et les défis de l'entreprise).
- Présentation des valeurs privilégiées et des attentes de l'organisation (horaire, attentes personnelles et organisationnelles) au moyen d'un film ou d'un document.
- Présentation du livret d'accueil (l'organigramme, plan de déplacement, etc., chiffre d'affaires, clientèle slogan)
- Présentation du service ressources humaines. Remise et signature des documents nécessaires (pour la visite médicale, contrat de travail, convention collective, etc.).
- Visite du milieu de travail avec le responsable du secteur.
- Désignation de l'espace de travail et des outils disponibles (machines, ordinateur, fournitures de bureau, etc.).
- Visite des différents secteurs de l'entreprise, dont les espaces de repos et de loisirs (salle d'employés, vestiaire, etc.).
- Présentation du personnel et de l'équipe de travail.

6. L'intégration

L'intégration est la phase d'appropriation des nouvelles fonctions par l'employé. Au cours de cette phase, l'employé acquiert les connaissances, les habiletés, les aptitudes et les valeurs requises pour s'adapter à son nouveau milieu. C'est le parrain qui accompagne l'employé au cours de cette étape. Le nouvel arrivant peut ainsi s'intégrer dans l'équipe et connaître ce qui est attendu de lui. L'intégration peut être enrichie par une formation directement liée aux tâches à effectuer.

- Prise de contact avec le parrain (présentation).
- Présentation des attentes mutuelles.
- Présentation des rôles, des responsabilités et des tâches liées à l'emploi.
- Explication, observation et expérimentation.
- Présentation des méthodes de travail.

Le but est d'établir une relation de confiance.

Dans la mesure où le rôle du parrain est d'apporter une contribution qui assure la réussite de l'accueil, ce dernier doit vérifier que le travail est accompli de façon structurée durant toute la durée du parrainage.

Après avoir contrôlé si l'intégration est réussie, le parrain se retire progressivement, mais demeure disponible pour répondre à toutes les questions. Il agit à titre de soutien tout au long de l'intégration de l'employé.

II. LA FORMATION

Le droit individuel à la formation, mode d'emploi

La loi Fillon offre vingt heures par an de formation supplémentaires à tous les salariés. Un vrai casse-tête pour DRH.

En guise de vœux pour la nouvelle année, le gouvernement offre aux entreprises un nouveau pensum à mettre en place dès le 1^{er} janvier : le DIF, droit individuel à la formation. Mesure révolutionnaire pour les uns, gadget sans lendemain pour les autres, le DIF est la tête de gondole de la loi Fillon. Il permet à chaque salarié de bénéficier de vingt heures de formation par an. Ce nouveau dispositif occupe une place ambiguë au sein des dispositifs de financement de la formation professionnelle. « Jusqu'ici, il y avait le plan de formation, pour faire face aux besoins de compétences des entreprises, et le congé individuel de formation (CIF), qui répondait aux aspirations des salariés. À mi-chemin, désormais, il y a le DIF, qui fait l'objet d'une concertation », confirme Marcel Brouard, spécialiste des questions de formation à la CFE-CGC. Plus exactement, qui devrait faire l'objet d'une concertation.

CDD et intérimaires ne sont pas oubliés...

Le DIF entre en vigueur le 1^{er} janvier 2005. Mais, dans la majorité des branches et des entreprises, il faudra patienter jusqu'au 7 mai 2005, date anniversaire de la publication de la loi Fillon au *Journal officiel*...

Prévu hors du temps de travail

Le fonctionnement du DIF a été conçu pour être simple. Si un salarié souhaite suivre une formation et dispose du crédit d'heures nécessaire, il lui suffit de faire sa demande sur papier libre ou sur un formulaire et de la signer. L'employeur dispose alors d'un mois pour lui faire part de sa réponse. Passé ce délai, le choix du salarié est considéré comme accepté.

Sauf accord de branche ou d'entreprise, les actions effectuées au titre du DIF se déroulent hors temps de travail, durant les jours de RTT ou les soirs et week-ends, sous réserve de respecter les temps de repos obligatoires (onze heures par jour et trente-cinq heures consécutives par semaine). Le salarié perçoit alors, outre sa rémunération habituelle, une allocation de formation égale à la moitié de son salaire net de référence. Ce revenu n'est pas soumis aux cotisations sociales. Qui plus est, « n'étant pas un salaire, il peut être cumulé avec des indemnités de congé payé ou de congé parental, si le salarié a envie de profiter de ces périodes pour se former », estime Jean-Pierre Willems, juriste spécialisé en droit social.

À quoi sert vraiment le DIF ? « À permettre à tout le monde de se former un petit peu tout le temps », répond Pierre Le Douaron, chef de mission au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Cohésion sociale. Le dispositif semble donc particulièrement bien adapté à des formations de développement professionnel ou personnel : bureautique, prise de parole en public, management...

Les congés individuels de formation (fiches pratiques du gouvernement)

Prendre l'initiative de suivre une formation de son choix : cette possibilité est ouverte aux salariés dans le cadre du congé individuel de formation (CIF), sous réserve de remplir certaines conditions et de respecter quelques formalités.

Conditions et formalités qui diffèrent selon le type de CIF concerné :

- CIF des salariés en contrat à durée indéterminée,
- CIF des salariés en contrat à durée déterminée.

Dans tous les cas, le salarié peut bénéficier d'une prise en charge de sa rémunération et des frais liés au congé de la part de l'organisme paritaire collecteur agréé au titre du CIF (OPACIF). Il peut s'agir d'un fonds de gestion du CIF (FONGECIF), organisme paritaire à compétence interprofessionnelle et régionale, d'un OPACIF de branche (à compétence nationale) ou encore d'organismes dont la compétence est limitée à une entreprise ou un groupe d'entreprises (AGECIF).

L'Expansion, 21.12.2004

Questions

1. Quel est le point commun entre DIF (droit individuel à la formation), CIF (congés individuels de formation) et plan de formation ?
2. Qui est à l'initiative
 - du CIF ?
 - du DIF ?
 - du plan de formation ?
3. Quelles différences y a-t-il entre le CIF et le DIF ?
4. Qui prend en charge les frais
 - du plan de formation ?
 - de la formation en CIF ?
 - de la formation en DIF ?
5. L'employeur maintient-il le salaire ?

Votre réponse

Réponses

1. Le DIF, Le CIF et le plan de formation sont trois dispositions légales qui réglementent la formation continue.

2. Le CIF et le DIF sont décidés par le salarié et doivent être mis en place avec l'employeur ; le plan de formation est mis en place par l'employeur.

3. Le CIF s'exécute plutôt pendant le temps de travail alors que légalement le DIF doit être exécuté pendant les loisirs. Les deux se rejoignent car le CIF peut se faire en partie en dehors du temps de travail et le DIF peut se faire en partie sur le temps de travail si la convention ou l'accord d'entreprise le prévoit.

En ce qui concerne les horaires : le DIF permet d'avoir 20 heures de formation par an cumulables sur 6 ans alors que le CIF peut durer jusqu'à un an mais il ne peut pas être renouvelé trop souvent (entre 6 mois et 6 ans entre deux CIF selon la durée du précédent CIF) car l'employeur peut s'estimer lésé si son salarié est constamment absent.

Le DIF doit faire l'objet d'une concertation sur la formation professionnelle avec l'employeur alors que pour le CIF, le salarié peut choisir une formation dans un domaine d'activité différent de celui de l'entreprise.

4. C'est l'employeur en principe qui prend en charge tous les frais pour le DIF et le plan de formation et un organisme agréé pour le CIF (*exemple* : Fongecif).

5. L'employeur maintient le salaire :

- dans le plan de formation,
- dans le DIF, si la formation a lieu sur le temps de travail,
- dans le DIF, si la formation a lieu en dehors du temps de travail, complété d'une allocation à hauteur de 50 % de son salaire.

Pour le CIF c'est un organisme agréé sauf si la formation souhaitée par le salarié est comprise dans le plan de formation.

DOCUMENT

En entrant chez DANONE, ils ne pensaient pas y décrocher des diplômes. Et pourtant, d'ici à fin 2006, 750 salariés du Groupe en France auront obtenu un diplôme de l'Éducation nationale. Comment ? Grâce à Évolucance, un programme de formation lancé en 2003, volet français du programme Groupe appelé Évolution, et qui vient de se voir décerner le trophée Management et Compétences de la Cegos/Enjeux les Échos.

« ÉVOLUCANCE » propose à tous les salariés ouvriers, employés et agents de maîtrise du Groupe DANONE en France de suivre une formation diplômante. Elle vise à renforcer les connaissances et les compétences des hommes et des femmes du Groupe afin de mieux les préparer aux évolutions des métiers.

Ce programme s'articule essentiellement autour de deux axes de formation diplômante :

- Le Certificat de Formation Générale : s'adresse en priorité à ceux qui travaillent dans les usines et les entrepôts du Groupe et qui n'ont aucun diplôme. Sur la base du volontariat, ce programme prévoit de mettre à la disposition des salariés un enseignement, dispensé par les formateurs de l'Education Nationale.

Ainsi, Damien Lagatie, 23 ans, préparateur de commande à la base logistique de Tremblay, partage avec nous son expérience de préparation au CFG. Une fois par semaine et pendant une année, il suit des cours de mathématiques, de français et de vie sociale et professionnelle (VSP), qui l'aident dans son travail : « Grâce aux cours de mathématiques, j'effectue plus rapidement les calculs pour les inventaires, et les cours de VSP facilitent mes démarches administratives », reconnaît-il.

C'est aussi le cas de Derradji Meguelatti, âgé de 37 ans, lui aussi inscrit à la préparation du CFG, il « gère plus facilement les bons de commande », et se sent « plus autonome et plus à l'aise » depuis qu'il suit les cours.

- La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) permet d'obtenir de nouveaux diplômes pour des salariés qui ont déjà un premier diplôme. Près de 40 diplômes allant du CAP au BTS, peuvent être préparés par les collaborateurs des sociétés françaises dans le cadre d'un programme mené sur une durée pouvant aller jusqu'à 3 ans.

Lorsqu'elle voit arriver dans son service de jeunes comptables diplômés, « connaissant la théorie mais pas la pratique », Marie-Noëlle Berger, 52 ans, comptable depuis 35 ans chez Blédina, se dit : « Avec mon ancienneté et mon expérience, pourquoi pas moi ? ». De nombreuses heures de préparation plus tard, elle décroche un BTS de Comptabilité, suite à une VAE « Ce diplôme concrétise 35 années de travail, et me permet d'être cohérente vis-à-vis du discours que j'ai toujours tenu à mes enfants sur l'importance des études ».

D'autres salariés vont pouvoir continuer à bénéficier de ce programme, puisqu'une nouvelle convention visant à reconduire Évolucance vient d'être signée entre DANONE et l'Education Nationale.

www.danone.fr

Questions

Qu'a mis en place la direction des ressources humaines de Danone en matière de formation ? Quels sont les objectifs ?

Votre réponse

Réponses

L'entreprise Danone a mis en place un programme de formation appelé « Évolucance » qui propose à tous les salariés du groupe de suivre une formation diplômante grâce à la formation continue. L'entreprise propose 2 axes de formation :

- les certificats de formation générale pour les salariés qui n'ont pas de diplôme,
- les VAE (validation des acquis de l'expérience) pour ceux qui ont déjà un diplôme.

L'intérêt est à la fois pour les salariés et l'entreprise.

Pour les salariés :

- avoir une meilleure qualification, se perfectionner dans certains domaines,
- obtenir des promotions,
- pouvoir opérer une reconversion, changer d'activité professionnelle,
- améliorer sa culture générale,
- améliorer son adaptabilité pour rester employable et ainsi moins craindre les licenciements.

Pour l'entreprise :

- avoir des salariés compétents et donc productifs,
- avoir des salariés en phase avec les évolutions technologiques.

Le facteur travail étant un facteur de production, il est nécessaire d'investir sur ce facteur (notion de capital humain).

1. Définition et objectifs

a. Définition

La formation a pour but de permettre à l'entreprise de disposer de personnel compétent et motivé, en mettant en place des actions continues ou ponctuelles d'adaptation au poste, d'acquisition ou d'amélioration des compétences professionnelles et culturelles, de réinsertion professionnelle et pour le salarié d'aspirer à une promotion sociale professionnelle ou personnelle.

b. Objectifs

Les objectifs répondent donc à plusieurs besoins :

- motivation des salariés qui aspirent à une promotion sociale ;
- amélioration de la productivité (baisse des coûts) et de la qualité pour être compétitifs dans un univers de plus en plus concurrentiel ;

- adaptation des travailleurs aux évolutions de l’environnement technique, produits et machines intégrant de plus en plus de technologie) et de l’économique (exigence de plus en plus grande des consommateurs) ;
- action de réinsertion pour les salariés dont le métier a disparu (fermeture des mines de charbon par exemple) ;
- pour les entreprises, respecter les obligations légales : 0,40 % de la masse salariale pour les entreprises de moins de 10 salariés et 1,60 % à partir de 10 salariés.

2. Initiative de la formation

a. L’initiative peut provenir de l’employeur (par l’intermédiaire de son plan de formation)

Il faut prévoir un plan de formation qui définit les besoins, les moyens et le calendrier des stages.

- Détection des besoins :
 - exprimés par le personnel (spontanément ou en réponse à une enquête) ;
 - détectés par l’analyse de l’évolution prévisible des postes de travail, par la prise en compte de mutations de l’environnement.
- Réalisation des propositions avec un calendrier :
 - en interne : par l’entreprise elle-même, c’est-à-dire par des salariés qui deviennent temporairement formateurs des autres ;
 - en externe : organisme de formation qui ne concerne que l’entreprise (intra-entreprise) ou des stagiaires d’entreprises différentes (interentreprises) ;
- Types de formation :
 - adaptation et perfectionnement ;
 - promotion professionnelle ;
 - prévention ;
 - conversion.

Les entreprises développent de plus en plus l’apprentissage et la formation en alternance.

b. L’initiative peut provenir des salariés

Les salariés ont le droit de demander une formation sous forme de CIF (congé individuel de formation) ou d’un DIF (droit individuel de formation) :

- demande d’un CIF auprès de l’employeur à la demande du salarié. L’employeur peut repousser le départ selon les besoins mais ne peut pas refuser définitivement puisqu’il s’agit d’un droit du salarié ;
- demande d’un DIF (droit individuel à la formation) auprès de l’employeur mais il nécessite une négociation entre l’employeur et le salarié sur les conditions.

III. LA RÉMUNÉRATION

Juridiquement la rémunération est la contrepartie du travail du salarié.

Économiquement :

- pour le salarié, c’est souvent son seul revenu (revenu de son activité). Cette rémunération a donc une vocation alimentaire ;
- pour l’employeur c’est un coût.

Socialement :

- pour le salarié c’est un élément de motivation ;
- pour l’État, c’est un élément de politique économique (puisque l’État fixe le SMIC).

1. Composantes de la rémunération

La rémunération du salarié comprend à la fois des rémunérations individuelles et des rémunérations collectives.

a. Les rémunérations individuelles

Elles sont multiples mais la principale est le salaire de base.

1. Le salaire de base

C'est l'élément essentiel du contrat qui lie le salarié à l'entreprise.

Le salaire rémunère la quantité de travail (en temps : nombre d'heures ou au rendement : nombre de pièces fabriquées) et la qualification du salarié (à chaque qualification correspond un indice dans la grille des salaires).

- Le salaire au temps est un salaire horaire mais avec le développement de la mensualisation (1978), le salaire est fixé pour un mois quel que soit le nombre d'heures travaillées en fonction du nombre de jours ouvrables.
- Le salaire au rendement est lié à la quantité de travail (nombre de pièces fabriquées pour les ouvriers, ventes pour les commerciaux).

La tendance moderne de ce mode de fixation de salaire est le salaire au mérite, qui récompense le fait que le salarié a atteint les objectifs fixés.

2. Les primes

Une prime est une rémunération accessoire du salaire de base.

Elles ont diverses origines :

- obligations prévues par les conventions collectives ou accords d'entreprise : primes liées aux conditions de travail (salissure, travail de nuit, etc.) prime de bilan, prime d'ancienneté, prime de 13^e mois. Elles sont en général fixes et individuelles dans leur montant ;
- politique de rémunération de l'entreprise : primes de rendement, prime d'objectifs.
Elles sont variables, c'est-à-dire réexaminées à chaque attribution en fonction des performances individuelles du salarié ou des performances collectives de l'équipe de travail.

3. Les rémunérations en nature

Il s'agit d'une individualisation des rémunérations, tous les salariés ne bénéficiant pas d'avantages en nature. (appartement de fonction, voiture...).

b. Les rémunérations collectives

Il s'agit principalement des rémunérations ponctuelles de participation aux bénéfices et d'épargne.

1. La participation aux bénéfices

Afin de récompenser, mobiliser, responsabiliser et fidéliser le personnel, la participation peut prendre différentes formes. Notons que les deux types de participation sont assortis d'avantages soit fiscaux, soit sociaux (soit les deux à la fois) pour le personnel et l'entreprise à condition que les fonds soient immobilisés pendant une durée de 5 ans, ce qui permet à l'entreprise de les utiliser pour financer l'acquisition d'investissements.

- La participation aux résultats : **obligatoire** dans les entreprises dont l'effectif est supérieur à 50 et qui concerne tous les salariés. Les salariés participent au bénéfice soit au prorata de leur salaire soit en combinant salaire et ancienneté. La participation n'est pas soumise à l'impôt sur le revenu pour les salariés ni aux charges sociales pour salariés et employeur si elle n'est pas distribuée avant 5 ans (en cas d'accord d'entreprise) ou avant 8 ans (pas d'accord d'entreprise) (sauf exceptions : départ, mariage, décès, divorce du salarié, acquisition d'un logement, naissance d'un troisième enfant, etc.).

Les fonds conservés peuvent donner lieu à :

- augmentation de capital : les salariés reçoivent des actions ;
- un droit de créance du salarié sur l'entreprise ;

un placement en SICAV (société d'investissement à capital variable) ou FCP (fonds commun de placement) : ces deux placements se font auprès d'institutions financières qui sont des intermédiaires entre l'agent à capacité de financement (l'employeur pour le compte des salariés, ici) et l'agent à besoin de financement (le marché boursier ou le marché monétaire). L'institution financière perçoit des fonds qu'elle regroupe et place dans des actions et des obligations diverses (portefeuille mélangé). L'agent à capacité de financement qui fournit les fonds reçoit des actions ou parts sociales de l'institution financière et non pas les actions et les obligations que cette dernière acquiert avec les fonds. L'agent à capacité de financement ne connaît donc que l'institution financière et les placements que fait cette dernière lui sont inconnus.

- L'intéressement : celui-ci est facultatif et il concerne également tout le personnel même si la répartition peut être différente selon les services. Il n'est applicable que s'il a été prévu lors de négociations entre les syndicats de salariés et les syndicats d'employeurs ou les employeurs (accord). Il s'applique soit aux résultats, soit aux performances (gains de productivité, ou autres critères de progrès réalisés par les salariés). Le montant est variable, les clés de répartition étant fixées par l'accord. Il ne supporte pas de charges sociales. Il peut être prélevé immédiatement mais si le salarié accepte de repousser son encaissement dans les 5 ans en le plaçant dans un PEE (plan d'épargne d'entreprise), il bénéficiera d'avantages fiscaux (pas d'impôt sur le revenu).

2. L'épargne salariale

Le PEE (plan d'épargne entreprise) : il s'agit d'un plan d'épargne financée par les salariés et les employeurs avec un certain plafond (l'abondement est la part de l'entreprise). Il permet à chaque salarié de se constituer un capital. Le salarié peut demander le placement de son intéressement (ou de sa participation). S'il place son intéressement en PEE, il bénéficiera de la franchise d'impôt à condition que les fonds soient bloqués au moins 5 ans dans l'entreprise. Les fonds peuvent être placés dans ou hors de l'entreprise.

Les stock-options (droit d'acquérir ou non des actions de l'entreprise à un prix préférentiel) pour les cadres de l'entreprise. Il s'agit d'une distribution préférentielle d'actions afin de les fidéliser et les motiver.

Les plans d'actionnariat qui permettent aux salariés volontaires de devenir propriétaires d'actions de leur entreprise.

Les PEI et PPESV : il s'agit de nouveaux placements. Le PEI (plan d'épargne interentreprises) correspond à un plan d'épargne mis en place en commun par plusieurs entreprises. Le PPESV (plan partenarial épargne salariale volontaire) correspond à des placements à long terme. C'est une épargne-retraite assortie d'avantages fiscaux et sociaux pour le salarié et l'entreprise.

3. Autres éléments de rémunération : les avantages sociaux

Les entreprises peuvent souscrire des contrats d'assurance pour le compte de leurs salariés : assurance décès, complément retraite, maladie complémentaire.

2. La politique salariale ou politique de rémunération

L'employeur n'a pas toujours les moyens d'établir une politique salariale du fait de contraintes. Mais s'il veut motiver et conserver ses salariés, il pourra utiliser la politique salariale. Il devra donc faire un arbitrage entre le social et l'économique.

a. Contraintes

L'employeur rencontre des contraintes :

– Contraintes légales :

Le salaire est en principe librement fixé dans le cadre du contrat de travail. Mais l'employeur doit respecter le SMIC, l'égalité de salaires entre hommes et femmes, les dispositions des conventions collectives et les négociations annuelles avec les syndicats.

– Contraintes économiques et sociales

Le salaire est un revenu pour le travailleur et un coût pour l'entreprise. Pour le salarié dont c'est souvent le seul revenu, il doit répondre à des besoins de sécurité.

Les salaires doivent être ressentis comme justes par les salariés.

Les salaires doivent être conformes à ce qui est payé ailleurs pour des tâches équivalentes, sinon les salariés démissionneront.

C'est aussi un signe de la satisfaction que lui témoigne son employeur. Il joue donc un rôle important dans la motivation du salarié. Des salaires motivants vont contribuer aux performances de l'entreprise.

La masse salariale doit être compatible avec les ressources financières de l'entreprise afin de ne pas entraver sa compétitivité.

b. Arbitrage socioéconomique

On constate actuellement quelques tendances dans la fixation des rémunérations.

- Pour des conditions de sécurité économique, le salaire fixé uniquement au rendement a tendance à disparaître (sauf pour les représentants mais il faut respecter une partie fixe).
- Par contre, la part variable tend à devenir de plus en plus importante et individualisée. C'est ce qu'on appelle le salaire au mérite. Il a pour but de récompenser les efforts faits par le salarié. Néanmoins cette individualisation, si elle peut motiver le salarié, peut être source de conflits. Il n'est pas toujours facile pour l'employeur de déterminer et d'appliquer de façon équitable ce salaire au mérite individuel. Les syndicats n'apprécient pas cette forme de rémunération car elle échappe à leurs prérogatives et peut faire l'objet d'arbitraire.
- La part variable collective a également tendance à augmenter pour motiver collectivement les salariés et développer l'esprit d'équipe.

IV. LE DIALOGUE SOCIAL DANS L'ENTREPRISE

Pour que les salariés soient motivés, il faut communiquer et créer un climat social. Les entreprises de plus de 300 salariés doivent faire un bilan social qui leur permet de gérer le personnel. Il faut également faire participer les salariés et organiser les plans de carrière.

1. *Communication, climat social et bilan social*

a. Communication

1. *Rôles de la communication*

La communication a deux rôles : un rôle d'information professionnelle et un de motivation.

- *Informations professionnelles* :
 - pour transmettre les consignes de travail, coordonner les actions individuelles. Il s'agit des communications hiérarchiques (descendantes), source d'efficacité économique ;
 - pour faire remonter les informations de la base vers la direction. Il s'agit de communication ascendante pour réaliser une veille.
- *Informations sociales* pour motiver : partage d'informations autres que professionnelles pour mobiliser et impliquer le personnel.

Le manque de communication peut avoir des conséquences négatives (conflits sociaux, absentéisme, turnover).

2. *Outils de communication*

La communication dans l'entreprise utilise divers outils :

- journal d'entreprise émis par l'entreprise mais qui peut inviter le personnel à participer à son élaboration,
- les panneaux d'affichage mis à la disposition des salariés, de leurs représentants et de l'employeur,
- boîte à idées,
- réunion d'informations, fêtes, repas collectifs,
- intranet.

b. Le climat social

1. Conditions pour établir un bon climat social

Si l'entreprise veut un personnel motivé, il est nécessaire que le climat social soit chaleureux. Pour cela, l'entreprise doit améliorer les contacts avec le personnel et ses représentants et éviter les conflits individuels et collectifs.

Relations continues avec les représentants du personnel

Les représentants élus (délégués du personnel et comité d'entreprise) et désignés par les syndicats (délégués syndicaux) doivent pouvoir remplir leur rôle de représentation dans l'entreprise sans subir de délit d'entrave de la part de l'employeur (le délit d'entrave est une atteinte à la liberté d'action des représentants). L'entrepreneur doit mettre à leur disposition des ressources financières (subventions au comité d'entreprise), des locaux, des tableaux d'affichage, un crédit d'heures payées pour effectuer leur tâche de représentation (information du personnel, collecte des cotisations pour les syndicats, défense des salariés pour les délégués du personnel, rôle d'information et actions culturelles et sociales pour le comité d'entreprise).

La négociation annuelle avec les délégués syndicaux

Un syndicat est une personne morale dont le rôle est de défendre les intérêts individuels et collectifs, moraux et professionnels de ses membres. Les syndicats hors de l'entreprise sont habilités à signer des conventions et accords. Les délégués syndicaux dans l'entreprise sont désignés par leur syndicat et sont habilités à négocier tous les ans les salaires. Une ouverture d'esprit et une bonne information en direction des syndicats peuvent permettre d'aboutir sur des négociations réussies.

Les réunions ponctuelles avec les représentants élus

Périodiquement (tous les mois ou tous les deux mois suivant l'effectif), l'entrepreneur doit participer aux réunions du comité d'entreprise (dont il fait partie en tant que président face aux membres élus) et des délégués du personnel. Il devra préparer activement ces réunions, répondre aux questions soulevées et rester modéré lors des discussions.

Financement du comité d'entreprise

Une certaine régularité dans le montant de la subvention versée au titre de l'action sociale et culturelle au comité d'entreprise (subvention fixée à la discrétion de l'employeur) peut permettre de conserver un climat social cordial. Par contre, la seconde subvention destinée à couvrir les frais de fonctionnement, ne peut pas donner lieu à controverse puisque son montant est fixé par la loi (0,20 % des salaires bruts).

2. Les conflits

Les conflits peuvent être individuels (absentéisme, turn-over, travail bâclé, de mauvaise qualité) ou collectifs (grève qui est la cessation collective, effective et concertée du travail pour faire aboutir des revendications auxquelles l'employeur a refusé de répondre). Quelle que soit leur nature, les conflits doivent être évités, car ils démotivent le personnel et désorganisent l'entreprise. Certaines entreprises aux grèves rendues célèbres par leur ampleur et leur durée ont perdu une partie de leur clientèle car elles n'ont pas pu respecter leurs engagements de production et de livraison des produits finis commandés. Ainsi il a fallu un certain délai à l'entreprise, pourtant innovante et performante, Peugeot pour reconquérir les parts de marché perdues lors de conflits collectifs prolongés.

C'est la raison pour laquelle tout le monde a intérêt à ce que les conflits soient réglés rapidement.

Il y a plusieurs solutions pour régler un conflit :

- négociations et accord amiable entre les parties (employeur et salariés ou syndicats de salariés) qui donne lieu à un procès-verbal de fin de conflit,
- si l'accord amiable n'est pas possible le législateur a prévu trois moyens de sortie :

La procédure de conciliation

Facultative, la procédure de conciliation a pour objet de rapprocher les points de vue antagonistes des parties au conflit. Les parties peuvent choisir un conciliateur ou avoir recours à un conciliateur prévu dans les conventions collectives. Le conciliateur va provoquer des réunions entre les parties en conflits et va essayer de les amener à des concessions. Ce sont les parties elles-mêmes qui vont parvenir à un accord qui donnera lieu à un procès-verbal d'accord. En cas de désaccord, il est établi un procès-verbal de désaccord. Les parties en litige pourront recourir à un des deux autres moyens ci-après (médiation ou arbitrage).

La procédure de médiation

La procédure de médiation est engagée à la suite d'un échec de la conciliation ou directement si les parties en font la demande. Elle peut être engagée par le Président de la commission de conciliation ou par le ministre du Travail.

Le médiateur est une personnalité qualifiée choisie par les parties ou par l'autorité administrative concernée, par rapport à sa réputation morale ou à ses compétences (professeur de droit, expert en droit social...). Ce médiateur peut être connu des parties ou proposé sur une liste nationale ou régionale. Le médiateur va demander un rapport sur le litige, et approfondir le dossier en recherchant des compléments d'information. Il va provoquer des réunions qu'il va animer en faisant des propositions de solutions. S'il décèle un début d'accord, il va rédiger une recommandation qu'il va soumettre aux parties. Si la recommandation est acceptée, elle devient immédiatement applicable et à la même force obligatoire qu'un accord collectif. En cas de refus, l'administration rend publique la recommandation du médiateur ainsi que les positions des parties. La solution du conflit ne peut plus que passer par l'arbitrage.

La procédure d'arbitrage

L'arbitrage est une solution aux conflits collectifs à laquelle les parties doivent se soumettre. L'arbitre est une sorte de juge privé (c'est-à-dire que ce n'est pas un juge d'État intervenant auprès des tribunaux), choisi librement par les parties et qui va prendre en charge la solution du conflit. Après avoir entendu les parties au conflit, il rend une sentence arbitrale. Celle-ci s'impose aux parties sauf à être portée devant la cour supérieure d'arbitrage.

c. Le bilan social

Le bilan social obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés est un élément de communication qui permet :

- aux dirigeants d'avoir des indicateurs sur les conditions de travail, d'emploi et les relations de travail ; ce qui constitue une base de gestion des ressources humaines (c'est un bilan) et une base de dialogue avec les représentants du personnel lors des négociations ;
- aux salariés d'avoir accès aux grands indicateurs du climat social.

2. Les modes de participation

Les salariés peuvent participer dans l'entreprise à plusieurs niveaux :

- participation financière des salariés aux résultats : nous l'avons évoquée ci-dessus dans les éléments de rémunération.
- Participation au capital pour les cadres qui ont souscrit à des actions au moyen des stock-options.
- Participation au pouvoir :
 - décentralisation des décisions : direction par objectifs, direction participative aux objectifs, autogestion, co-gestion ;
 - action des représentants du personnel (avis sur le contenu du règlement intérieur, sur les licenciements économiques, sur les licenciements des salariés protégés, sur l'ordre des départs en vacances, sur les mutations technologiques, etc.).
- Participation à l'organisation du travail :
 - conseil à l'organisation du travail par les représentants du personnel ;

droit d'expression des salariés : il s'agit des cercles de qualité à la française (loi). Chacun peut donner son avis dans des réunions de volontaires sans pour autant risquer des sanctions.

3. *Le plan de carrière*

L'entreprise peut suivre l'évolution des compétences des salariés et accorder des promotions.

Pour cela, elle dispose de deux moyens :

- suivi des performances des salariés avec possibilité de faire établir un bilan des compétences ;
- entretien annuel d'évaluation pendant lequel le supérieur hiérarchique vérifie si les objectifs fixés l'année précédente ont été atteints. Au cours de cet entretien, d'autres objectifs sont fixés pour l'avenir. L'individualisation des salaires s'appuie sur ces résultats annuels (ou de périodicité moindre) pour récompenser ou pénaliser.

EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT À NE PAS ENVOYER À LA CORRECTION

Exercice 1

À partir du document 1 ci-après « Cinq trucs pour bien mener un entretien de recrutement », vous répondrez aux questions suivantes :

1. L'entretien de recrutement nécessite-t-il une préparation de la part du recruteur ?
2. Quels sont les conseils prodigués par ce spécialiste en recrutement ?

Exercice 2

Dans un développement introduit et conclu, vous tenterez de répondre à la question suivante : La rémunération est-elle la seule motivation du salarié ?

Exercice 3

À partir du document 2 ci-après « Peugeot s'attaque aux discriminations sociales », vous répondrez aux questions suivantes :

1. Quel était le problème rencontré au niveau des jeunes embauchés ?
2. Comment Peugeot s'est-il attaqué au problème afin d'améliorer le dialogue social ?
3. Quelles sont les grandes options de Peugeot pour éviter les discriminations ?

DOCUMENT 1

Cinq trucs pour bien mener un entretien de recrutement

Ce face-à-face ne s'improvise pas. Recueillir les informations que l'on souhaite demande de la méthode. Paul-André Faure, spécialiste en recrutement, donne la marche à suivre :

1. Préparez-vous à l'entretien.

Posez-vous les bonnes questions : quel est le profil que je recherche ? Quelles compétences précises (spécifiques et génériques) mon futur collaborateur doit-il posséder ? Définir en amont vos attentes vous donnera de la contenance. Un entretien demande de la précision, ce n'est pas une discussion de salon.

2. Faites tomber les défenses.

Ne laissez pas le candidat dans le stress. Et le meilleur moyen d'y parvenir, c'est de savoir l'accueillir. Pendant cette phase d'« inclusion », montrez-vous authentique et humain : allez le chercher en salle d'accueil, demandez-lui s'il a pu se garer facilement, s'il a fait bonne route... Au besoin, utilisez l'humour.

3. Soyez à 100 % avec votre interlocuteur.

Pendant l'entretien, il doit être la personne la plus importante du monde. Interdisez-vous d'être interrompu : ne prenez aucune communication, coupez votre portable... Et si vous ne pouvez pas faire autrement, prévenez-le à l'avance. Votre attention doit être totale, car tout est important, le verbal comme le non-verbal.

4. Alternez questions ouvertes et questions fermées.

Votre but est de recueillir des informations, alors, laissez-le parler ! Plus il sera bavard, plus vous en saurez sur lui. Puis, validez-les par des questions fermées pour vous assurer d'avoir bien compris. Ayez aussi toujours ce souci de mettre votre interlocuteur dans le concret pour tester ses capacités et son charisme. Demandez-lui : « Comment feriez-vous dans cette situation ? » ; « Quelles étaient vos impressions à ce moment précis ? » ; « Réagiriez-vous différemment aujourd'hui ? », etc.

5. Menez l'entretien en tacticien.

Vous devez, à l'avance, décider du rythme et du temps que vous consacrerez au face-à-face et restez fidèle à votre « plan ». À partir des données du CV, définissez les grandes étapes de l'entrevue et sa conclusion. Réfléchissez aussi à comment abréger l'entretien si vous ne le maîtrisez pas.

Paul-André Faure est fondateur du cabinet de conseil Innoé spécialisé dans le recrutement de cadres dirigeants.

Sébastien TRANCHANT
L'Entreprise

DOCUMENT 2

Peugeot s'attaque aux discriminations sociales

Le constructeur a signé un accord interdisant tout critère d'âge, d'origine ou de sexe à l'embauche et dans l'évolution de carrière.

La C4 de Citroën et la 1007 de Peugeot n'auront pas été les seules nouveautés de la rentrée pour PSA. Le constructeur a aussi innové dans le social. Un accord, signé en septembre avec les syndicats, garantit en effet l'égalité de traitement entre tous les salariés, quels que soient leur origine, leur sexe ou leur âge. On y retrouve l'engagement pris en novembre 2003 d'augmenter les effectifs féminins et celui pris en mars 2000 sur les handicapés. Mais deux autres mesures sont inédites. D'abord, une centaine d'ingénieurs et de cadres de nationalité étrangère seront recrutés tous les ans pour travailler en France. Ensuite, les embauches de cadres et d'agents de maîtrise comprendront en 2005 au moins 45 jeunes diplômés issus de banlieues difficiles. C'est peu, au regard des 2 000 recrutements prévus pour l'an prochain dans cette catégorie de

personnel. Mais l'entreprise fait ainsi un pas vers la discrimination positive à l'américaine, qui consiste à réserver des postes aux minorités. Sauf qu'il n'y aura pas ici de quota fixe. «Le seul critère de sélection restera la compétence», affirme Jean-Luc Vergne, le DRH de PSA.

Ce plan répond au souci d'assurer l'intégration d'un contingent énorme de nouvelles recrues (43 000 en France en cinq ans). «De nombreux jeunes sont arrivés comme ouvriers sur les sites de production, explique un syndicaliste. Et leur refus de l'autorité a provoqué des tensions avec l'encadrement : les agressions verbales et physiques se sont multipliées.» Au point que sur certains sites, comme Poissy, la direction a fait appel à des éducateurs pour former la hiérarchie. Avec des cadres aux origines aussi variées que celles des ouvriers, la direction espère faciliter le dialogue social. Quant à



En 2005, PSA recrutera au moins 45 jeunes cadres issus des banlieues.

l'accélération de la promotion interne, elle devrait prouver aux jeunes qu'ils ne sont pas cantonnés aux emplois subalternes.

Voilà qui satisfera Jean-Louis Borloo. Le ministre de l'Emploi avait demandé cet été aux patrons de s'engager dans la lutte contre les discriminations sociales. En réponse, Yazid Sabeg,

P-DG de CS Communication & Systèmes, a présenté une «charte de la diversité», signée fin octobre par une vingtaine d'entreprises, dont le groupe Axa, Casino et Lafarge. La direction de Peugeot Citroën n'est pas mécontente d'avoir pris tout ce beau monde de vitesse...

Bruno Declairieux ♦

Capital, novembre 2004

CORRIGÉ DES EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT

Exercice 1

1. L'entretien nécessite une préparation de la part du recruteur.
2. Tout comme le salarié doit se préparer à l'entretien, le recruteur doit réfléchir au profil de poste et aux compétences nécessaires pour tenir ce poste :
 - mettre à l'aise le candidat en l'accueillant en salle d'accueil ;
 - pendant l'entretien se consacrer uniquement au postulant en refusant tout contact avec l'extérieur ;
 - utiliser simultanément plusieurs styles de question et principalement les questions ouvertes pour cerner le candidat ;
 - suivre fidèlement le plan stratégique préparé comme un bon tacticien.

Exercice 2

Introduction

Accroche : Jean Bodin, au XV^e siècle, précisait : « Il n'est de richesse que d'homme ».

Aujourd'hui de nombreux chefs d'entreprises s'accordent à dire que la compétitivité de l'entreprise passe par son capital humain ; mais encore faut-il motiver ce capital humain.

Définition : une motivation est une raison qui fait agir le salarié, ce qui le pousse à travailler.

Problématique et autre définition : la rémunération, c'est-à-dire le gain monétaire en échange d'une prestation de travail est-elle la seule motivation des salariés ?

Annonce du plan ; dans une première partie nous analyserons les motivations financières dont la rémunération fait partie et dans une seconde partie les motivations non financières.

I. Les motivations financières

Les motivations financières peuvent être individuelles ou collectives.

1. La rémunération individuelle

Elle est constituée du salaire de base augmenté des primes (ancienneté), des heures supplémentaires, des avantages en nature. Le salaire peut être mensualisé, ou proportionnel au rendement (salaire aux pièces, salaire mixte à la commission avec un fixe, salaire au mérite).

Pour Taylor qui a mis en place l'OST, l'homme a pour principale motivation l'obtention d'un salaire afin de satisfaire ses besoins matériels. Le salaire au rendement qui prenait pour base le salaire selon les pièces fabriquées, aujourd'hui remplacé par le salaire au mérite (ou l'individualisation), serait pour Taylor et ses successeurs le seul moyen de motivation individuel. Depuis la théorie de « l'homme économique » un siècle a passé. De nombreuses théories sont venues modifier cette pensée de l'homme économique ; l'insertion dans le groupe de travail a engagé les entrepreneurs et le législateur à intégrer dans la politique de motivation de l'entreprise les rémunérations collectives.

2. Les motivations collectives

Elles ont pour but de faire adhérer le groupe de salariés à l'entreprise en les faisant participer aux bénéfices, ou en les intéressant à une plus grande productivité ou une plus grande qualité ou de les faire participer au capital de l'entreprise.

- la participation des salariés aux fruits de l'expansion ;
- l'intéressement ;
- le plan d'épargne entreprise :
 - les stock options,
 - les autres rémunérations collectives,(à approfondir avec le cours sur la rémunération).

Lien : Même si la rémunération est un outil de motivation non négligeable car elle a une valeur alimentaire, les salariés ressentent également des besoins non monétaires de plus en plus nombreux du fait des modifications socioculturelles intervenues dans les pays développés.

II. Les motivations non financières

Elles peuvent être liées à la personnalité des salariés, aux relations humaines et aux conditions de travail.

1. Les motivations liées à la personnalité des salariés

Il est possible de motiver individuellement les salariés en fonction de plusieurs éléments non financiers :

- La pérennité de l'emploi : Taylor avait vu ce type de motivation. Maslow l'a repris dans sa pyramide au deuxième niveau, l'homme a besoin d'un revenu mais surtout d'un revenu permanent.
- Le goût du pouvoir : pour certains cadres, la possibilité d'être autoritaires, d'avoir le pouvoir est aussi important que la rémunération ; ces deux éléments ne vont pas l'un sans l'autre.

2. La formation et la promotion

La formation est une aspiration chez les travailleurs pour diverses raisons (culture générale, adaptation au métier pour se sentir à l'aise, formation pour obtenir une promotion et être responsable, reconversion en cas de changement de technologie).

Selon la pyramide de Maslow, dans sa dernière étape, l'homme a besoin de se réaliser. Le travail est souvent le moyen pour un homme de trouver son accomplissement. Herzberg, dans sa théorie, présente les facteurs d'hygiène qui ne motivent pas et les facteurs de satisfaction qui motivent. Pour être motivant, un facteur doit apporter un plus à la normalité de l'homme.

Mais l'homme n'a pas seulement besoin de se réaliser, il a besoin de vivre en groupe. Nous avons vu que la rémunération collective est une façon de motiver le groupe, mais il y en a d'autres.

3. Les motivations liées aux relations humaines

Depuis les travaux de Mayo en 1930, l'homme n'est pas seulement économique. Il est aussi psychosocial.

Il veut s'intégrer dans un groupe de travail et baigner dans un esprit d'équipe. L'homme a toujours cherché à s'insérer dans la société. L'entente dans l'équipe est donc un facteur de motivation primordial que les entreprises ne négligent plus même si certaines pratiquent encore le « diviser pour régner ».

La théorie des relations humaines et la théorie des ressources humaines vont dans ce sens. Les hommes ont également besoin d'estime, c'est ce qu'a fait ressortir Maslow dans la quatrième étape de sa pyramide.

La modification de l'organisation du travail est une autre composante car l'organisation taylorienne a montré ses limites en démotivant les salariés (absentéisme, turn-over, accidents du travail).

4. Les motivations liées à l'organisation du travail (voir série suivante)

Elles portent sur les conditions de travail mais aussi sur le contenu des tâches :

- *Les conditions de travail* : les conditions telles que des horaires de travail, la non-pénibilité du travail grâce à l'utilisation de robots, les cadences de travail non stressantes, l'environnement calme, agréable, les matériels plus confortables ont remplacé les conditions pénibles. L'ergonomie ou l'adaptation de l'environnement à l'homme est une composante de cette motivation. Il est en effet démoralisant de travailler dans le froid ou dans une chaleur torride.

La participation à l'élaboration de l'organisation dans les équipes semi-autonomes est un élément motivant ; on fixe les objectifs à l'équipe de travail qui met en place les moyens techniques et humains pour atteindre ces objectifs. L'équipe est responsable de son organisation.

- *L'élargissement et l'enrichissement des tâches* : le travail parcellaire selon l'OST est remplacé par l'élargissement c'est-à-dire par quelques tâches d'exécution différentes. L'enrichissement des tâches permet de responsabiliser le salarié qui effectue tant les tâches de conception que d'exécution, de contrôle et de maintenance de la machine.

Conclusion

Pour motiver la principale richesse de l'entreprise qu'est l'homme, les éléments financiers tant individuels que collectifs ne sont plus suffisants. L'homme cherche à être intégré dans le groupe de travail, à participer de plus en plus à l'organisation d'un travail dont les tâches sont diversifiées et à prouver sa responsabilité. Il cherche également à avoir l'estime des autres et à s'accomplir. Un patron doit analyser la pyramide de Maslow s'il veut motiver ses salariés et les rendre plus performants dans l'intérêt de l'entreprise.

Exercice 3

1. Des violences verbales et physiques du fait du refus des jeunes de se soumettre à l'autorité de l'encadrement étaient le problème rencontré au niveau des jeunes ouvriers embauchés.
2. Peugeot s'est attaqué au problème afin d'améliorer le dialogue social :
 - par une politique d'embauche non discriminatoire ;
 - par une politique de promotion ;
 - par une formation des cadres à la psychologie par des éducateurs.
3. Les grandes options de Peugeot pour éviter les discriminations sont :
 - l'égalité homme-femme dans les rémunérations ;
 - l'embauche de personnes handicapées ;
 - l'embauche de jeunes diplômés issus de banlieues difficiles ;
 - l'embauche de cadres moyens et supérieurs étrangers.

