

L'insertion professionnelle en 3 thèmes :

Le style de direction, le service RH et la rémunération

L'après formation : L'insertion professionnelle, ce qu'il faut savoir de l'entreprise : les différents types de direction, le service RH, les différents types de rémunérations

Document 1 : Les styles de direction selon Rensis LIKERT

L'analyse de Rensis Likert, après enquête auprès d'un grand nombre d'entreprises, distingue 4 styles de direction qu'il présente dans son livre « Le gouvernement participatif ».

Gouvernement despotique	Gouvernement bienveillant	Gouvernement consultatif	Gouvernement participatif
Style autoritaire	Style paternaliste	Style consultatif	Style participatif
Vision taylorienne du chef.	Le chef tient compte de la nécessité des relations humaines.	Le chef consulte ses subordonnés.	Le chef fait participer les subordonnés à la décision, il délègue.
Fondé sur la crainte et le respect des ordres reçus. Pas de consultation des subordonnés, communication à sens unique.	Fondé sur une autorité bienveillante. Faible décentralisation. Récompense comme moyen d'incitation.	La décision est prise après avoir écouté l'avis des salariés. Le travail en équipe est encouragé. Mais les subordonnés ont peu d'influence.	Les décisions sont prises de manière consensuelle. La coopération est forte, l'information circule librement.

C'est le quatrième type de direction qui a la faveur de Likert, il est partisan de la responsabilité de groupe, de la décision par consensus et de la fixation d'objectifs par le groupe.

Document 2 : Néo-management : Poul, producteur de salariés inventifs

Lorsque la biscuiterie de Poul de Montauban (Tarn-et-Garonne) a viré dans le rouge, le responsable du site, Didier Hirtzig, n'a pas voulu d'un nouveau plan de rationalisation. Pendant six mois, les salariés se sont réunis régulièrement pour réfléchir à une nouvelle organisation avec un cahier des charges précis : être plus performant, proche du client, tout en renforçant l'autonomie du personnel et en adoptant une organisation innovante. Le big bang eut lieu le 8 octobre 2007. Finie l'usine à la grand-papa, place à la création de quatre unités autonomes dans lesquelles les opérateurs participent aux appels d'offres, recrutent, organisent les temps de travail... Les services supports sont devenus des experts, qui épaulent les équipes de production. Plus de chefs en pagaille mais quatre animateurs d'unité. Et le poste de DRH a été supprimé. Résultat : des opérateurs pris au jeu qui innove. « *Le biscuit coco-chocolaté, ce sont les équipes qui l'ont mis au point* », raconte Didier Hirtzig. Et les clients ont dit chiche.

L'usine Poul vit-elle dans un monde enchanté pour réussir une telle transformation ? Pas vraiment, elle produit ses gâteaux en marque de distributeur pour les grandes enseignes, pas vraiment des enfants de chœur. En LBO, ses actionnaires exigeants ne se plaignent pas : entre 2007 et 2010, le résultat opérationnel a été multiplié par deux et l'absentéisme a chuté de 60% !

Christophe Bys - Publié le 18 octobre 2012 | L'Usine Nouvelle n° 3303

Document 3 : Les petits secrets de Louis Nicollin, président du Montpellier Hérault Sport Club

Ses grossièretés assumées ravissent les supporters. Mais le patron franchouillard des bennes à ordures Nicollin sait aussi se montrer intraitable en affaires.

[...] A Montpellier, où il a débarqué en 1974, les Héraultais le saluent pourtant comme un enfant du pays. Plus encore depuis que son club de foot est devenu champion de France, la saison dernière. «Il a fallu augmenter les salaires des joueurs, boudi, c'est compliqué», se lamente-t-il, lui qui gère le club au cordeau. Dans le Sud-Est, son poids est aussi économique. Patron du numéro 3 français du traitement des déchets, Nicollin réalise près de 300 millions d'euros de chiffre d'affaires et emploie 5 000 salariés. Il fait aussi des incursions à l'étranger, comme récemment en Algérie et au Qatar. Financera-t-il un club de foot qatari ? [...]

Pour Loulou, l'entreprise, c'est comme une famille : sur les 5 000 salariés du groupe, il dit en connaître plus de 3 000. «Quand t'es patron, tu dois serrer les louches, professe le président. C'est Francis Bouygues qui me l'a appris.» A la fin des années 1970, le roi du béton était venu à Montpellier inspecter les travaux d'extension du stade de la Mosson. «Les employés étaient au garde-à-vous, ils avaient tous enlevé le casque», raconte Nicollin, encore impressionné. Avec ses joueurs, le président du Montpellier Hérault Sport Club joue aussi au patriarce : les jours de victoire, il lui arrive de doubler les primes, quand il n'invite pas l'équipe à faire la fête dans son mas. La liste des joueurs qu'il a aidés à se reconvertir est longue comme le bras. «Les gens qui m'ont marqué, je les mets au club ou dans la boîte.» [...]

Jean Botella, Source : Capital, 07/12/2012

Document 4: Georges Plassat, le patron de Carrefour qui parle "cash"

[...] Georges Plassat ? On adore ou on déteste. Le nouveau visage de Carrefour ne laisse en tout cas personne indifférent. Sauveur de Casino, artisan du renouveau de Vivarte (André, La Halle, Chevignon, etc.), il a entamé il y a un an son dernier tour de piste en acceptant de remettre le Groupe Carrefour en ordre de marche, après des années d'errements stratégiques. [...]

Depuis une année qu'il est aux commandes, Georges Plassat s'y emploie. Réorganisation à marche forcée, fermeture de certaines filiales à l'étranger, responsabilisation accrue des directeurs d'enseigne, etc. Plassat n'a pas perdu de temps. Et, sur le terrain, ça se sent. "Dans les magasins, les gens ont l'impression d'avoir enfin un patron qui connaît le métier et qui donne du sens à leur travail", explique un membre du comité exécutif en France. Encore faut-il pouvoir le suivre. Car Georges Plassat a une capacité de travail impressionnante. "Lorsqu'on entre en réunion avec lui, on sait quand ça commence, mais on ne sait jamais quand on va en sortir", confirme un membre de sa garde rapprochée. A Casino, c'était la même chose. "Un jour, je suis sorti de son bureau à 1 h 30 du matin. Son rendez-vous suivant, le secrétaire général, attendait patiemment son tour, une pile de dossiers dans les bras", se souvient un ancien collaborateur.

[...]Le nouveau patron de Carrefour est, de l'avis de tous, un leader charismatique doté d'une forte capacité à entraîner les foules. Et il en faut pour remobiliser une entreprise refermée sur elle-même, encore traumatisée par la fusion avec Promodès, en 1999. Mais il est "cash". Sa liberté de ton fait le bonheur des uns et peut facilement donner de l'eczéma aux autres. A un collaborateur qui tergiversait en comité de direction à Casino, il a un jour lancé : "Faites attention, vous avez un pied sur le quai, un autre dans le TGV. C'est le meilleur moyen de se prendre le panneau d'affichage dans les couilles." Autant le savoir, le nouvel homme fort de Carrefour a le management viril. Sauf à passer un mauvais quart d'heure, mieux vaut avoir de la répartie, de l'assurance et des convictions fortes à lui opposer. A Casino, un matin, en comité de direction, il interroge le patron des produits frais : "Alors, ils sont à combien, les champignons, ce matin ?" L'intéressé, qui manifestement n'en sait fichtre rien, se lève, bafouille une réponse évasive et se rassied. "Non, restez debout", lui lance alors Georges Plassat, comme pour lui signifier son incompétence. Il expliquera qu'être responsable, c'est répondre de quelque chose. Autrement, c'est l'esquive, et on ne s'en sort plus.

[...]L'intéressé admet qu'il peut lui arriver d'être rude. Pour autant, l'important, selon lui, est d'être juste.[...]

Par Géraldine Meignan - publié le 11/06/2013,

http://lexpansion.lexpress.fr/entreprise/georges-plassat-le-patron-de-carrefour-qui-parle-cash_388537.html

Document 5 : Le groupe Yves Rocher

C'est sa tournée bretonne annuelle. En cette fin janvier, Bris Rocher, PDG du groupe Yves Rocher termine la longue série des vœux. Pendant quelques jours, il passe d'usines en laboratoires, du Morbihan au Finistère. Le rituel varie peu : un discours concis sur les enjeux de l'année et une rencontre en petit groupe qui permet d'échanger plus directement.

L'apprentissage d'un chef

Bris Rocher revient de loin. À 16 ans, il abandonne le lycée et rejoint l'entreprise familiale après la mort accidentelle de son père Didier qui dirigeait l'entreprise. Yves Rocher reprend alors les commandes et choisit son petit-fils comme successeur, plutôt qu'un autre de ses fils. « *C'était un pari osé* », se souvient Stéphane

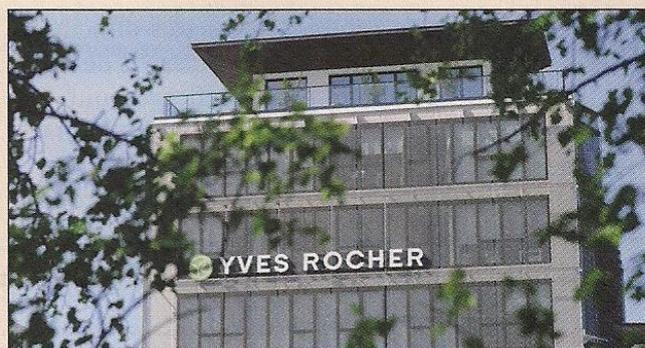
Bianchi, directeur général du groupe, chargé à l'époque de « *faire en sorte que Bris devienne président* ».

À la mort de son grand-père, en décembre 2009, Bris Rocher devient président du groupe.

Management en tandem

Avec Stéphane Bianchi, le tandem fonctionne bien. Ce Sciences-Po brillant est le gestionnaire du groupe. Il pilote le portefeuille de marques. À Bris Rocher reviennent les sujets d'actionnariat familial et de définition de la stratégie.

Pour René Ricol, qui connaît bien le groupe, « *la tandem fonctionne toujours, mais il est en train de s'inverser avec un Bris Rocher qui entre progressivement dans l'opérationnel* ». « *Les rôles sont clairement définis*, répond Stéphane Bianchi. *Mais c'est vrai que nous sommes interchangeables sur tout.* » Le mode de management de Bris Rocher reste pyramidal, avec une équipe très resserrée à la tête du groupe. Les circuits de décision sont courts. « *Les réunions excèdent rarement une heure* », confirme Éric Brac de La Perrière. « *Il prend le temps de discuter, puis il arbitre fran-*



chement », remarque Stéphane Bianchi. Ainsi a-t-il coupé court aux négociations, fin décembre, avec un éventuel partenaire chinois pour Petit Bateau¹, ses prétentions devenaient disproportionnées. Sa grande fierté ? Être parvenu à sortir Sanofi du capital d'Yves Rocher pour en faire, à nouveau, un groupe désormais 100 % familial. Pas courant pour un représentant de la troisième génération.

Thiébauld DROMARD, *Challenges*, n° 329, 24 janvier 2013.

1. Petit Bateau est une filiale du groupe Yves Rocher.

Questions sur les documents 1 à 5 :

D'après les styles de direction de Rensis Likert (document 3), trouvez et justifiez le style de direction des dirigeants de chaque organisation présentée dans les documents 4 à 7.

Travail à faire :

- 1) Sur quel fondement prédominant (voir le document 6) repose le pouvoir des chefs dans les exemples évoqués dans les documents 7.8.9

Document 6 :

Les fondements du pouvoir

Le pouvoir est lié à la notion d'autorité, qui représente le droit de commander, en d'autres termes de contraindre, d'obliger ou de diriger.

On peut distinguer différents types d'autorité :

- L'**autorité institutionnelle** est le fait de la hiérarchie de l'entreprise et provient de l'organisation de ses statuts. D'une manière générale, il s'agit de donner des ordres à des subordonnés, d'en contrôler la bonne exécution et éventuellement de prendre des sanctions ;

- L'**autorité-connaissance** fait appel aux connaissances précises d'un expert ou d'un savant. Elle se fonde sur le droit d'être consulté et obéi, en vertu du savoir que cette personne détient ;

- L'**autorité personnelle** est la façon dont un dirigeant se distingue par ses qualités, telles que le charisme¹, le jugement, le tact et qui permettent à celui-ci de se faire obéir spontanément.

A. BOYER, *l'Essentiel de la gestion*, Éditions d'Organisation.

1. Grand prestige d'une personnalité exceptionnelle.

Document 7 :

Directrice mondiale de Sephora

Colgate, L'Oréal, Unilever et LVMH : difficile d'afficher plus beau CV. C'est en 1994, chez L'Oréal, que cette HEC a commencé à sortir du lot. Le géant des cosmétiques l'avait chargée de développer les maquillants Elsève en Indonésie. Pas évident pour une gamine de 23 ans. Mais elle a réussi au-delà de toute espérance. Revenue en

France en 1997, Patricia Derrey est ensuite partie chez Unilever, où elle a notamment signé le lancement des produits capillaires Dove. Le résultat : « Six points de parts de marché en six mois. » Courtisée de toutes parts, elle vient d'accepter de s'occuper de Sephora au niveau mondial.

Management, décembre 2005.

Document 8 :

Une directrice très particulière

Pour son premier emploi, Hélène, 24 ans, a travaillé presque jour et nuit dans un magazine à sensation. Elle a tenu un an.

[...] « La directrice de la rédaction, Valérie¹, avait un caractère incroyable. Elle nous observait de son bureau vitré. Il est arrivé qu'une personne soit en retard, on a tous été punis : privés de déjeuner. Trois, quatre fois, nous rigolions un peu fort, le rédac'chef est venu

nous voir : "Si vous pouviez vous concentrer sur votre travail et arrêter de rire, ça énerve Valérie." Le lendemain, elle passait dans la salle et disait au rédacteur en chef : "Mais qu'est-ce qu'ils ont tous à faire la gueule ? Mettez de la musique !" »

Libération, 19 septembre 2005.

1. Le prénom a été modifié.

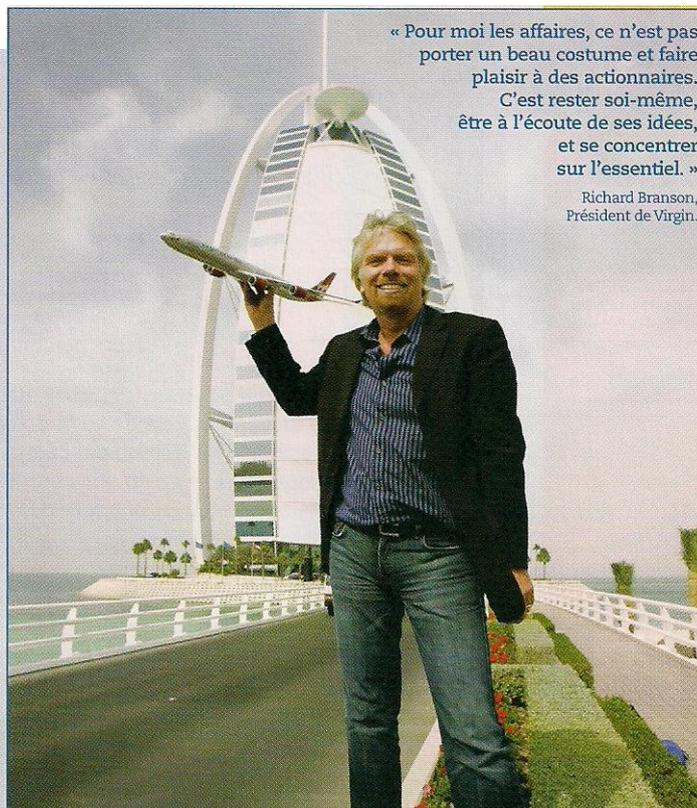
Document 9 :

Le patron de Virgin

Il fallait s'y attendre. Après les disques Virgin, les préservatifs Virgin, le Virgin Cola, la Virgin Vodka, Virgin Airways et Virgin Trains, voici donc les vêtements. Richard Branson, PDG du groupe, tente d'imposer sa griffe sur le marché du prêt-à-porter des 15-35 ans.

[...] Branson n'a jamais cessé de courir après l'exploit. À 17 ans, abandonnant de médiocres études, il démarcha les sponsors pour financer son propre magazine, *Student*. À 19 ans, il tenta la vente, plus ou moins clandestine, de disques par correspondance, ce qui lui valut d'ailleurs un court passage en prison. Son entreprise est menacée ? Il revend l'affaire pour se lancer dans de nouveaux projets. [...] Égoïste, autoritaire, présomptueux, son naturel et son excentricité n'en fascinent pas moins ses détracteurs. « Vous finirez en prison ou milliardaire », l'avait prévenu le proviseur de son lycée. Les deux prédictions se sont révélées exactes.

Julie JOLY, L'Express.



« Pour moi les affaires, ce n'est pas porter un beau costume et faire plaisir à des actionnaires. C'est rester soi-même, être à l'écoute de ses idées, et se concentrer sur l'essentiel. »

Richard Branson,
Président de Virgin.

Document 10 : évolution du service RH et positionnement du salarié dans l'entreprise

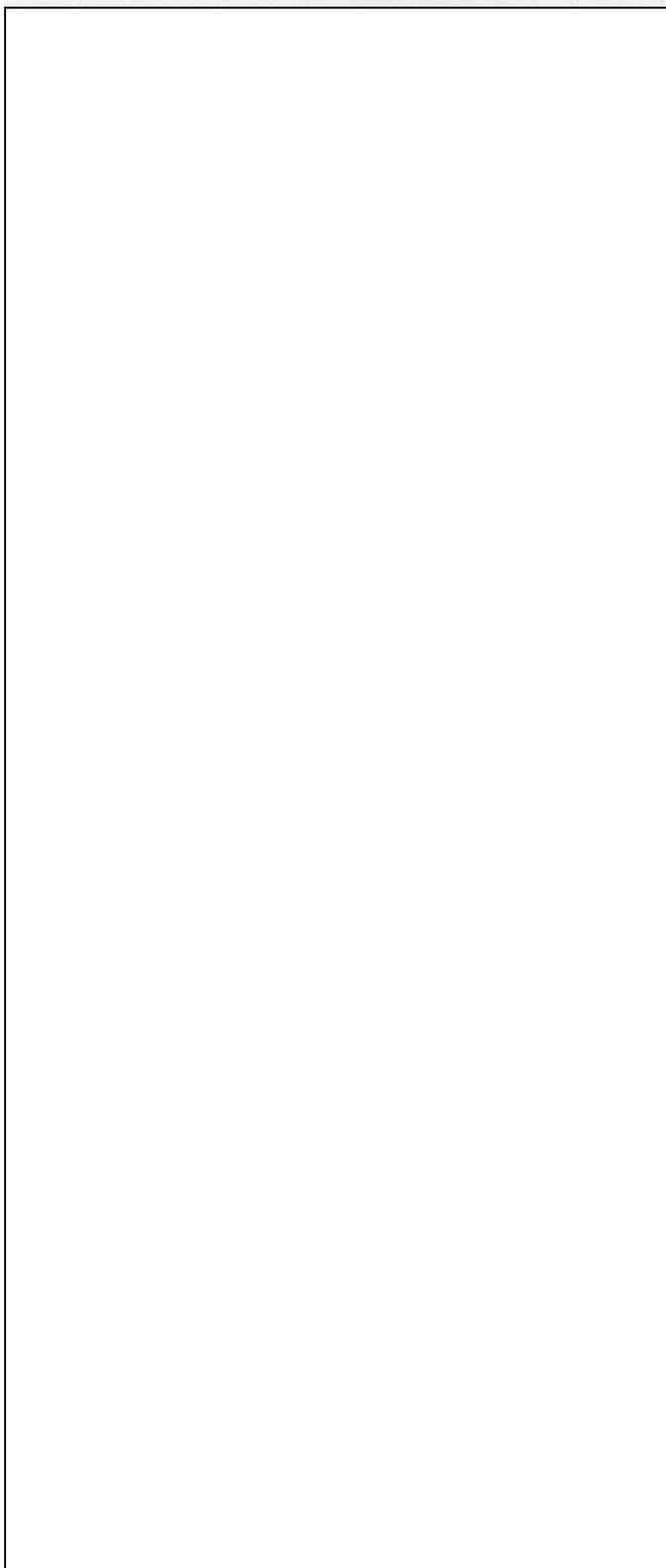
Le contenu de la fonction de DRH

En 2003, un groupe de DRH a été réuni par le consultant Raymond Poulain pour tenter de définir le périmètre de la fonction en termes de mission et de responsabilité. Cet exercice a conduit à douze thèmes dont on pourrait critiquer la formulation mais qui, dans l'ensemble, permettent de dresser un portrait fidèle du DRH contemporain :

1. administration individuelle et collective du personnel depuis l'embauche jusqu'à la fin du contrat de travail ;
2. assurer le respect des obligations légales et réglementaires, et optimiser l'ensemble des facteurs d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail des salariés dans le cadre des impératifs économiques de l'entreprise ;
3. élaborer, proposer puis mettre en œuvre la politique d'information et de communication ;
4. interpréter, appliquer et expliquer le droit social individuel et collectif (droit du travail et de la Sécurité sociale) ;
5. élaborer et proposer la politique de formation, puis mettre en œuvre les actions et contrôler leur application afin de mettre en adéquation les compétences requises et prouvées des collaborateurs avec les compétences requises par l'entreprise aujourd'hui et demain ;
6. optimiser l'adéquation des ressources aux besoins de l'entreprise, au présent, à court, moyen et long termes, en quantité et en qualité. Entre dans ce cadre la nécessité de stimuler les hommes et les femmes par une gestion des carrières individualisée ;
7. définir, proposer et mettre en place avec la direction et les salariés l'aménagement du temps de travail et le gérer ;
8. assurer la gestion administrative des expatriés, de leur départ jusqu'à leur retour, et gérer l'accueil des « impatriés ». Cela implique de contrôler les coûts de l'expatriation et conseiller l'entreprise dans le domaine de la mobilité internationale ;
9. optimiser le fonctionnement de l'entreprise au travail, en recherchant ou non des accords qui respectent les équilibres économiques de l'entreprise, dans le cadre de la stratégie définie ;
10. définir, proposer puis mettre en œuvre la politique et le processus de recrutement (tant des collaborateurs que des stagiaires sous convention), de la préparation du recrutement à l'accueil et l'intégration ;
11. faire vivre le dialogue social, en tenant compte de la législation et des impératifs économiques de l'entreprise selon la stratégie qu'elle s'est fixée, en

conciliant ses objectifs et la satisfaction du personnel. Cela passe par le fait de régler les litiges et d'accompagner le management dans la gestion des changements et des conflits ;

12. proposer la politique de rémunération, la mettre en œuvre puis analyser ses résultats. Optimiser l'équilibre socio-économique en fonction de la stratégie de l'entreprise et de ses moyens.



Un métier différent de celui du chef du personnel

Quels enseignements tirer de ces exemples ? Nous nous limiterons aux deux principaux.

Le premier concerne la nécessaire professionnalisation de la fonction. Si à l'époque de la gestion du personnel un « homme à poigne », ancien militaire de préférence, pouvait, du jour au lendemain, se transformer en chef du personnel, aujourd'hui le RRH, c'est-à-dire le responsable des ressources humaines, est un professionnel formé au métier, ayant des connaissances en droit social, en comptabilité, en gestion budgétaire, en psychologie sociale, en sociologie des organisations, en informatique. De plus il doit posséder de multiples savoir-faire qu'il est impossible d'énumérer en totalité : il doit savoir réaliser des entretiens individuels, mener des négociations sociales, évaluer des postes de travail, animer des réunions, etc. Ceci explique l'apparition de nombreuses formations d'IUT, d'écoles ou d'universités préparant à cette profession.

Le second enseignement concerne la diversité des rôles du DRH. Notre exemple a mis en évidence son premier rôle qui est celui d'expert administratif. La fonction RH possède un socle administratif, lui-même issu de la réglementation sociale, du droit des conventions collectives, du droit de la Sécurité sociale, des déclarations obligatoires, et il appartient au DRH de veiller à la conformité permanente des pratiques de l'entreprise vis-à-vis de ces nombreuses et lourdes obligations (6). Ce rôle n'est certes pas toujours considéré comme le plus exaltant mais il est essentiel. Le deuxième rôle a trait à la fonction d'assistance que le DRH doit apporter aux « opérationnels », c'est-à-dire aux responsables de l'entreprise qui créent de la valeur. Il peut s'agir selon les cas de vendeurs, de chercheurs, de producteurs ou de toute autre spécialité. Un bon DRH n'est pas (ou n'est plus car il a pu l'être dans le passé) simplement un bon technicien qui maîtrise les processus de GRH ; c'est aussi un cadre capable de comprendre la logique des activités et en particulier la chaîne de valeur de l'entreprise dans laquelle il travaille.

(2) L'effet de noria mesure l'incidence sur la masse salariale des différences de rémunération entre les salariés qui entrent dans l'entreprise et ceux qui en partent.

(3) Impact cumulé sur la masse salariale des promotions et mutations (glissement), des progressions des rémunérations à l'ancienneté (vieillesse) et de l'augmentation des qualifications (technicité).

(4) L'effet de masse correspond à l'impact d'une décision prise au cours d'une année N sur le taux d'évolution de la masse salariale annuelle entre les années N-1 et N. L'effet de report correspond à l'effet de cette même décision sur le taux d'évolution de la masse salariale annuelle entre les années N et N+1.

(5) Le bilan social est un bon support pédagogique pour embrasser dans un seul document l'ensemble de la fonction GRH. Pour aller plus loin : Jacques Igalens, Jean-Marie Peretti, *Le bilan social de l'entreprise*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? » n°1836, 1992, 1^{er} éd.

(6) Une branche particulière de l'audit traite cet aspect, il s'agit de l'audit social. Voir à ce sujet *L'audit social*, Paris, PUF, coll. « Que-sais-je ? », n°2399.

Le troisième rôle est le rôle social au sens des relations sociales, c'est-à-dire des relations collectives avec les institutions représentatives du personnel (IRP), qui comprennent en France les syndicats, les comités d'entreprise et les délégués du personnel. Mais il est bon de rappeler que, désormais, le DRH de groupe est le plus souvent confronté à une réalité internationale, ce qui implique qu'il connaisse la réalité sociale des pays dans lesquels son groupe est implanté et donc, suivant les cas, qu'il connaisse la *Mitbestimmung* (cogestion entre la direction et les syndicats) ou le *Trade Union Congress*.

Le dernier rôle, et peut être le plus difficile à assumer, c'est celui d'agent de changement. Dans le domaine des ressources humaines, le changement est à la fois permanent et difficile. Permanent car les évolutions techniques et les conditions concurrentielles remettent rapidement en cause les situations, ce qui nécessite une constante flexibilité. Difficile car souvent le changement semble porteur de plus de risques que d'opportunités. Aujourd'hui, un défi pour de nombreux DRH français (mais aussi des hommes politiques) consiste à trouver des moyens de concilier la nécessaire flexibilité des entreprises, notamment au niveau de l'emploi, et la non moins nécessaire sécurisation des parcours professionnels et des transitions de carrière, ce que d'aucuns ont nommé la « flexsécurité ».

L'évolution de la conception de l'homme au travail

L'homme dans la conception de la gestion du personnel

Sans refaire l'histoire de l'organisation scientifique du travail on peut rappeler quelques convictions de Taylor et de ses épigones. La première a trait à la motivation puisque c'est à partir d'elle que Taylor bâtit son système. Taylor est persuadé que seul le salaire motive l'ouvrier, hypothèse que l'on désigne parfois sous l'expression d'« *homo economicus* », et sur cette conviction il fondera des principes d'organisation et de rémunération qui, d'après lui, permettent de réconcilier les intérêts du patron et ceux de l'ouvrier. La seconde conviction de Taylor repose sur l'existence d'un « *one best way* » en matière de division du travail qui permet d'optimiser le rendement compte tenu de l'amortissement des coûts d'apprentissage et compte tenu, il ne faut pas l'oublier, d'un niveau de formation très bas de la main-d'œuvre qui se présentait aux portes des mines et des usines à son époque. Partant de ces deux hypothèses, et en dehors de l'existence d'un droit du travail protecteur des intérêts des salariés, la conception de l'homme au travail des premières décennies du siècle passé revient à considérer que l'homme représente un coût qu'il faut minimiser, non pas forcément dans l'absolu (« payer le moins possible ») mais relativement à la valeur ajoutée.

De façon générale l'horizon de la gestion du personnel est court, de deux à cinq ans suivant les branches, car on dissocie l'avenir de l'entreprise de celui de son personnel ; à titre d'exemple il faut attendre le rapport déjà cité d'Antoine Riboud pour lire sous la plume d'un grand patron que l'entreprise de demain sera faite « avec et par » les salariés d'aujourd'hui. L'idée paraîtra si neuve que les cadres de BSN fonderont une association (qui existe toujours et qui s'appelle « Avec et Par ») pour la diffuser.

On sait qu'en matière de gestion d'entreprise l'entrepreneur avisé cherche à bâtir un avantage concurrentiel, à posséder une ressource rare, difficilement imitable et qui lui confère un avantage certain, de préférence pérenne, sur son marché. Jusque dans les années 70 et sauf exception, il ne paraissait pas qu'un tel avantage puisse reposer sur les hommes

et les femmes de l'entreprise. On cherchait alors à asseoir un tel avantage sur le produit, le processus de production, la qualité du marketing voire de la logistique, mais pas sur les salariés.

Enfin, et en cohérence avec tout ce qui précède, les salariés étaient perçus comme qualitativement rigides ou encore totalement résistants au changement, de telle sorte que si une entreprise se voyait contrainte, par exemple, de moderniser son outil de production (automatisation, informatisation, etc.) ou encore de se diversifier, il apparaissait plus raisonnable de se séparer des salariés obsolètes et de recruter des salariés mieux adaptés.

Évidemment un tel portrait est tracé à gros traits et de nombreux contre-exemples pourraient lui être opposés car la gestion d'entreprise n'a jamais été (et n'est toujours pas) homogène. Il conviendrait de prendre en compte de nombreux facteurs de contingence tels que la taille, le secteur, la personnalité des dirigeants, la culture d'entreprise, etc. Néanmoins, l'histoire étant assez récente, certains acteurs sont toujours présents, et des traces, notamment des écrits, suffisent à prouver que l'idéal-type de l'homme au travail de la gestion du personnel était bien celui-là.

L'homme dans la conception de la GRH

Pour la GRH, l'homme n'est pas une ressource au sens « ressource minière » mais l'homme *a* de la ressource, c'est-à-dire qu'il est autonome (la gestion du personnel le voyait essentiellement dépendant), capable de prendre des initiatives, d'innover, de trouver des solutions. Dès lors, même si la loi du système capitaliste oblige toujours à rentabiliser le travail humain, l'horizon de la gestion évolue : un DRH considère que l'investissement dans les hommes peut être un véritable investissement sur cinq, dix, quinze ans et pas uniquement une charge à récupérer dans l'année par un surcroît de productivité immédiate. Cela change beaucoup de choses car l'allongement de la durée de retour sur investissement n'autorise plus une gestion du personnel au fil de l'eau, il faut faire des prévisions dans tous les domaines : emploi, recrutement, formation, rémunération, etc.

De même, le DRH est capable d'envisager les hommes et les femmes de l'entreprise comme une source d'avantages concurrentiels durables. Bien entendu ceci n'est valable que dans certains secteurs, ceux pour lesquels le travail humain peut créer une différence d'efficacité, de qualité, d'innovation. *A contrario*, dans des secteurs où le travail humain est faiblement qualifié et fortement homogénéisé (vêtement, chaussure, par exemple) une telle conception n'est pas facile à mettre en œuvre.

La contrepartie de ce changement de conception, c'est qu'il n'est plus possible de gérer les hommes et les femmes par catégories (ouvriers qualifiés, agents de maîtrise, employés, cadres de production, etc.) comme on le faisait autrefois. Il faut désormais gérer la personne et non plus le personnel. On pourrait décliner

cette vérité dans toutes les dimensions de la fonction : on passe d'augmentations générales à des augmentations individuelles, de plans de formation globaux à des plans individualisés de formation (PIF), on « coache » les individus, on réalise des entretiens de carrière individuels, etc.

Une autre révolution dans la pensée managériale est l'idée selon laquelle on peut dans une certaine mesure transformer la RH. Pour prendre un exemple, l'entreprise de fabrication d'automates Merlin Gerin, qui auparavant utilisait des machines-outils mécaniques (fraiseuses, tours, etc.), décida il y a une vingtaine d'années de passer à des machines à commande numérique. Le DRH lança une opération « 1 000 = 1 000 » pour signifier que le millier d'ouvriers qui travaillerait sur les nouvelles machines était bien le même que celui qui travaillait sur les anciennes, conception inimaginable au temps de la gestion du personnel.

Enfin, les présuppositions sur la nature des motivations au travail ont également évolué et à l'« *homo economicus* » a succédé l'image d'un être capable de trouver une motivation dans son travail, sensible aux relations interpersonnelles.

Évidemment, même si des préoccupations morales voire religieuses ne sont pas totalement à négliger (8), cette transformation n'est pas le fait de la bonté des entreprises mais elle a été rendue nécessaire par les profondes transformations du système productif, par l'importance de l'économie des services, par le passage pour l'industrie de ce qu'Yves Lasfargues a appelé la « civilisation de la peine » vers la « civilisation de la panne ».

La transformation de la gestion du personnel en gestion des ressources humaines s'est donc manifestée à la fois par des modifications concernant les pratiques et par des changements relatifs à la conception de l'homme et de son travail au sein des organisations. ■

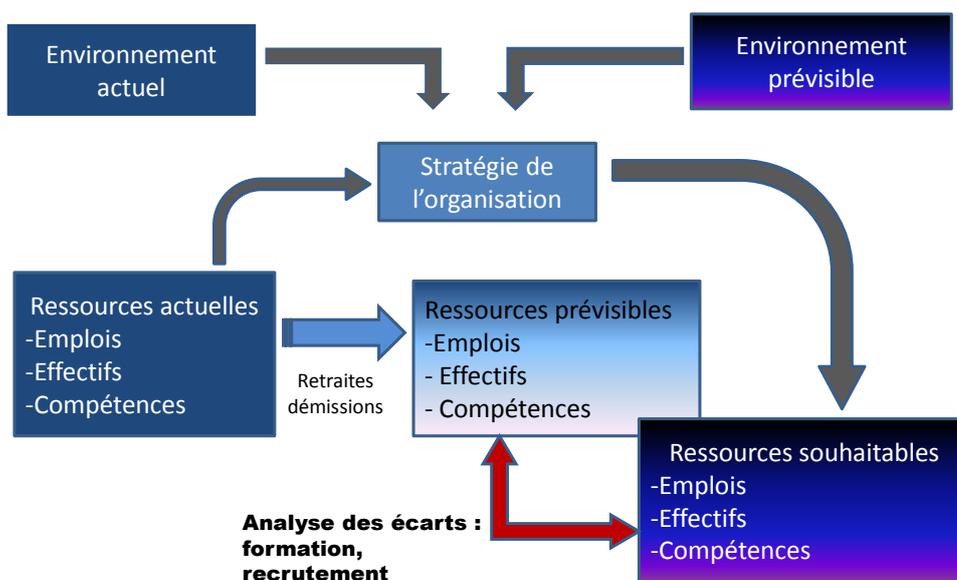
La gestion
des ressources
humaines
Cahiers français
n° 333

L'évolution
des modèles
de GRH

Jacques Igalens,
IAE,
Toulouse

1. En tant que technicien de laboratoire quelles sont les occasions pour lesquelles vous pourriez rencontrer le DRH ? Donnez des exemples précis et précisez à quel item ils correspondent parmi les 12 proposés au début du texte ?
2. Pourquoi peut-on dire qu'aujourd'hui un RRH n'est pas seulement « chef du personnel » ?
3. Quels sont les différents rôles d'un RRH ?
4. Dans un tableau à 2 colonnes, comparez les 2 conceptions de l'homme au travail présentées à la fin du document.

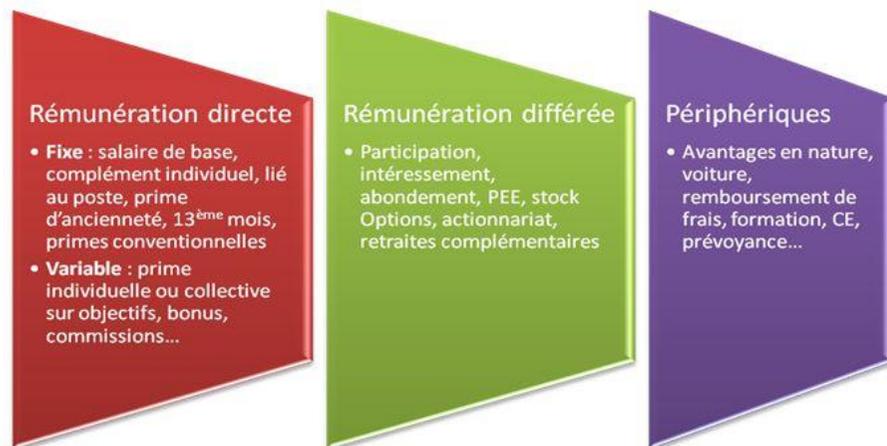
Document 11 : La Gestion Prévisionnelle de l'emploi



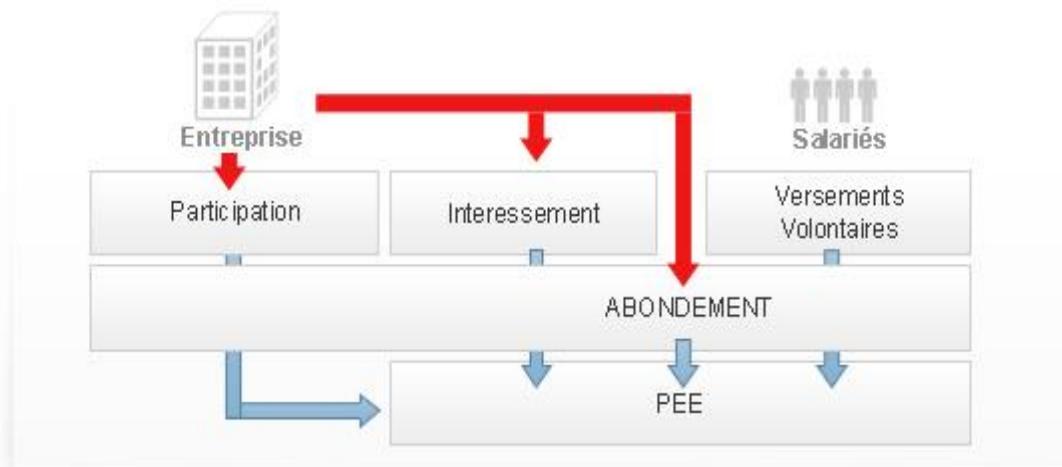
Questions d'après les documents 2

1. Donnez une définition de la gestion prévisionnelle de l'emploi.
2. Comment sont déterminés les besoins en personnel tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif ?
3. Comment sont estimées les ressources quantitatives et qualitatives en personnel ?
4. En cas de déséquilibre entre besoins et ressources, à quels ajustements le gestionnaire des ressources humaines doit-il procéder ?

Document 12 : Le système de rémunération



Document 13 : Le salaire différé Intéressement, participation et plan d'épargne d'entreprise



http://www.ere.hsbc.fr/page/fr/entreprise/ent_02a.htm

Intéressement		Participation
<p>La mise en place de l'intéressement est facultative ;</p> <p>Le montant de la prime dépend des critères retenus par l'accord. Le calcul du montant doit nécessairement résulter d'un calcul lié aux résultats ou aux performances de l'entreprise.</p> <p>La prime est exonérée de cotisations sociales. À l'inverse, elle est imposable sur le revenu, sauf en cas de versement sur un plan d'épargne d'entreprise (PEE), un plan d'épargne interentreprises (PEI) ou un plan d'épargne pour la retraite collectif (Perco).</p> <p>Le salarié peut percevoir la somme due.</p> <p>Toutefois, pour bénéficier d'avantages fiscaux et sociaux, le salarié peut la reverser sur un plan d'épargne (plan d'épargne entreprise ou interentreprises, plan d'épargne pour la retraite collectif) dont il est adhérent.</p> <p>Sauf cas prévus par la loi, la somme versée est bloquée pendant au moins 5 ans</p> <p>A partir du 01/01/2016 (loi Macron) Lorsque le bénéficiaire ne demande pas le versement de son intéressement, il sera affecté par défaut au PEE ou PEI existant dans l'entreprise</p>	<p>Plan d'épargne d'entreprise système d'épargne collectif mis en place au sein de l'entreprise.</p> <p>Versements du salarié</p> <ul style="list-style-type: none">• les sommes qu'il reçoit au titre de l'intéressement ou de la participation• des versements volontaires <p>Les versements effectués par un salarié ne peuvent excéder le quart de sa rémunération annuelle (salaire brut)</p> <p>Versements de l'entreprise (abondement) L'entreprise peut verser pour chaque salarié en activité une somme déterminée en dehors de tout critère de performance individuelle.</p> <p>Les sommes servent à acquérir un portefeuille constitué des valeurs mobilières suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">• des titres émis par des Sicav,• des parts de FCPE,• des titres émis par l'entreprise <p>Les sommes sont bloquées pendant au moins 5 ans (sauf cas de déblocage anticipé autorisé).</p>	<p>La participation est obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés, qui réalisent un bénéfice suffisamment élevé (supérieur à 5% des capitaux propres). En deçà de cette condition d'effectif, la participation est facultative. Une durée minimale d'ancienneté peut être exigée, de maximum 3 mois.</p> <p>Le montant de la prime varie en fonction des critères définis par l'accord.</p> <p>Les sommes bloquées sont exonérées d'impôt sur le revenu et de cotisation sociales (hors CSG/ CRDS). En cas de versement immédiat, le montant débloqué est soumis à l'impôt sur le revenu.</p> <p>Les sommes versées dans cette réserve sont ensuite réparties entre les salariés de l'entreprise, selon les critères de répartition suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">• soit par répartition uniforme entre chaque salarié,• soit en proportion des salaires,• soit en proportion du temps de présence dans l'entreprise,• soit en combinant les 3 critères ci-dessus. <p>La participation peut être versée immédiatement, à la demande du salarié. Si le salarié n'a pas demandé le versement immédiat, celle-ci sera bloquée pendant 5 ans.</p>

Document d'auteur d'après <http://vosdroits.service-public.fr>, le 21/08/2015

Doc 14 : le PEI dans Convention collective nationale des industries chimiques et connexes du 30 décembre 1952: Accord du 8 avril 2009 relatif au plan d'épargne interentreprises (PEI)

Article 1er

Objet de l'accord

Les parties signataires ont décidé, par le présent accord, de mettre en place dans les industries chimiques un plan d'épargne interentreprises (PEI). Le règlement de ce PEI ainsi que les pièces complémentaires sont annexés au présent accord.

En créant un PEI, les parties signataires entendent favoriser, pour les salariés des industries chimiques, notamment ceux appartenant à des PME-TPE, la constitution d'une épargne individuelle et mettre à la disposition des entreprises un régime géré par un organisme reconnu pour la qualité de sa gestion et prenant en compte pour le calcul de ses

PPP3 : préparer son insertion professionnelle

frais de gestion et de tenue de compte la taille et le nombre d'entreprises concernées.

Les parties signataires reconnaissent que l'épargne salariale ainsi mise en place ne saurait en aucune façon se substituer aux mesures salariales qui font l'objet de la négociation annuelle obligatoire ni porter atteinte aux ressources des régimes sociaux qui sont calculées sur les salaires (assurance maladie, vieillesse...).

Article 2

Participation des salariés aux résultats dans les entreprises de moins de 50 salariés

Le présent accord permet, en application des articles L. 3323-6 et L. 3323-7 du code du travail, et du seul fait de sa mise en application, aux entreprises non tenues de mettre en application un régime de participation des salariés aux résultats de l'entreprise, d'accéder à la participation sans avoir à conclure elles-mêmes un accord de participation qui leur soit propre. Le règlement du PEI annexé au présent accord intègre à cet effet les clauses obligatoires relatives à la participation prévues aux articles L. 3324-5 à L. 3324-8 du code du travail et L. 3323-1 à L. 3323-3, L. 3324-11 et L. 3324-12 du code du travail.

Article 3

Caractère facultatif de l'adhésion au dispositif

L'adhésion au dispositif PEI est facultative, tant pour les entreprises que pour les salariés. Elle s'adresse notamment aux entreprises qui n'ont pas mis en place un dispositif d'épargne salariale.

Les dispositifs d'entreprise ne sont pas remis en cause par la signature du présent accord.

15 : Annexe I Règlement du plan d'épargne interentreprises (PEI) des industries chimiques

Article 6

Départ définitif de l'entreprise et transfert des avoirs

Lorsqu'un participant quitte l'entreprise et est embauché dans une autre entreprise qui dispose d'un PEE ou PEI, il peut demander le transfert de la totalité de ses avoirs vers le ou les plans qu'il a choisis.

Pour ce faire, le participant communique à l'entreprise qu'il quitte les avoirs à transférer, les noms et adresses de son nouvel employeur et de l'établissement teneur de comptes conservateur de parts.

Ce dernier se charge alors d'effectuer le transfert.

Article 9

Versements volontaires des participants

Chaque participant qui le désire effectue des versements au plan selon la fréquence de son choix.

Chaque versement ne peut être inférieur à 30 €.

Article 15

Indisponibilité des droits

Les parts inscrites aux comptes des salariés sur le PEI ne deviennent disponibles qu'au terme d'une période de blocage de 5 ans à compter de chacun des versements....

Les salariés ou leurs ayants droit peuvent toutefois obtenir la levée anticipée de cette indisponibilité dans les cas prévus à l'article R. 3324-22 du code du travail, soit :

- a) Mariage ou conclusion d'un pacte civil de solidarité par l'intéressé ;
- b) Naissance ou arrivée au foyer d'un enfant en vue de son adoption dès lors que le foyer compte déjà au moins deux enfants à sa charge ;
- c) Divorce, séparation ou dissolution d'un pacte civil de solidarité lorsqu'ils sont assortis d'un jugement prévoyant la résidence habituelle unique ou partagée d'au moins un enfant au domicile de l'intéressé ;
- d) Invalidité de l'intéressé, de ses enfants, de son conjoint ou de son partenaire liée par un pacte civil de

PPP3 : préparer son insertion professionnelle

solidarité. Cette invalidité s'apprécie au sens des 2° et 3° de l'article L. 341-4 du code de la sécurité sociale ou est reconnue par décision de la commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées, à condition que le taux d'incapacité atteigne au moins 80 % et que l'intéressé n'exerce aucune activité professionnelle ;

e) Décès de l'intéressé, de son conjoint ou de son partenaire lié par un pacte civil de solidarité. En cas de décès de l'intéressé, ses ayants doivent demander la liquidation des avoirs dans un délai de 6 mois suivant le décès ; au-delà, les plus-values constatées lors de la liquidation cessent de bénéficier de l'exonération d'impôt sur le revenu prévue au 4 du III de l'article 150-0 A du code général des impôts ;

f) Rupture du contrat de travail

1. **De quoi peut être composé votre rémunération ? doc 12**
2. **Quelles sont les différences entre la participation et l'intéressement ? doc 13**
3. **Quels avantages financiers présentent le « salaire » ainsi obtenu ? Pourquoi parle-t-on de « salaire différé » ? doc 13**
4. **D'après la convention collective nationale des industries chimiques (doc14/15), l'employeur peut-il supprimer certaines cotisations sociales à partir du moment où le salarié a souscrit un PEI ? Justifiez votre réponse**
5. **Le salarié qui quitte l'entreprise perd-il son PEI ?**