

Cours de Mr DIEMER Arnaud

IUFM d'Auvergne
Préparation : CAPET, PLP

ECONOMIE D'ENTREPRISE

Partie II : Les fonctions de l'entreprise
Chapitre 10 : La gestion des Ressources-Humaines

MOTS CLES

- CIF
- Comité d'entreprise
- Conciliation
- Délégués syndicaux
- GPEC
- Grève perlée, thrombose
- Investissement immatériel
- Médiation
- Plan de formation
- Qualité et G.R.H
- Rémunération globale
- Rémunération totale
- Section syndicale
- Système de rémunération

CHAPITRE 10 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

I) LA GESTION DE L'EMPLOI ET DES SALAIRES

- A) La prospection**
- B) Les méthodes de sélection du personnel**
- C) L'accueil**

II) LES PLANS DE FORMATION

- A) Les enjeux de la formation professionnelle**
 - 1) Formation et Compétitivité des entreprises
 - 2) Formation et Emploi
 - a) L'insertion professionnelle**
 - b) La continuité de la vie professionnelle**
 - c) La reconversion**
- B) Les conditions d'efficacité de la formation**

III) LA NEGOCIATION ET LA GESTION DES CONFLITS

- A) La Négociation collective**
 - 1) Les acteurs de la négociation collective
 - 2) Le cadre juridique de la négociation collective
 - 3) L'aboutissement de la négociation collective
- B) Les Conflits**

IV) LE SYSTEME DE REMUNERATION

- A) Les modalités du système de rémunération**
 - 1) La structure de la rémunération
 - 2) Les modèles de rémunération
 - 3) La place du système de rémunération dans l'entreprise
- B) L'évolution du système de rémunération**
 - 1) Le système de rémunération à la française
 - 2) Une individualisation du système de rémunération

CHAPITRE 10

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Il arrive encore souvent que l'on définisse la Gestion des Ressources Humaines par la liste des domaines ou des pratiques parmi lesquels figurent le recrutement , la gestion des carrières, la rémunération, la formation, les relations sociales, la communication...S'il est vrai qu'une telle présentation recèle l'avantage de définir les différentes missions confiées à la GRH, elle a l'inconvénient de passer sous silence les finalités réelles de la G.R.H. En effet, si l'on considère que la viabilité de l'entreprise lui impose d'avoir une main d'oeuvre qui accepte d'y travailler un certain temps et avec une certaine efficacité, on peut définir les finalités de la Gestion des Ressources Humaines de la manière suivante : « acquérir de la main d'oeuvre, l'intégrer à l'entreprise, et assurer son efficience ».

En outre, la gestion des salariés consiste à prendre des décisions, en référence à une politique des ressources humaines et en cohérence avec le fonctionnement de l'entreprise, puis à les mettre en oeuvre et à les contrôler. La G.R.H reposerait donc sur des décisions et des actions menées en vue d'accroître l'efficacité de l'entreprise.

Afin de mieux appréhender les finalités de la fonction « Gestion des Ressources Humaines » dans l'entreprise, nous examinerons le contenu cette dernière, à travers la politique de recrutement, les plans de formation, le système de rémunération ainsi que les conditions de travail.

I. LA GESTION DE L'EMPLOI ET DES SALAIRES.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) n'est pas née par hasard au début des années 80. Les restructurations, les licenciements collectifs pour motifs économiques, les difficultés de recrutement, les mutations des technologies, des marchés et des produits, l'exigence de qualité totale...ont conduit les entreprises à rechercher les moyens de l'ajustement de leurs besoins et de leurs ressources humaines.

A. La prospection

L'entreprise doit avoir une attitude active sur le marché de l'emploi en vue de susciter des candidatures nombreuses et de les mettre en concurrence pour sélectionner la meilleure. La prospection a plus ou moins d'importance selon les emplois et selon la conjoncture économique. Plus la qualification est élevée, plus la prospection est nécessaire en raison de la pénurie de main d'œuvre qualifiée et des écarts de qualification. **Les méthodes de prospection** étant nombreuses, elles doivent être adaptées à la qualification de la main d'œuvre recherchée.

Tableau 1 : les méthodes de prospection

NATURE	PORTEE	INTERET	LIMITES
Affichage	Personnel d'exécution	Peu coûteuse, rapide, simple	Inefficace en cas de plein emploi, portée géographique réduite
Annonces dans la presse générale	Personnel d'encadrement, de conception, de direction	Prospection très large	Coût élevé
Annonces dans la presse professionnelles	Idem	Présélection des candidatures	Idem
Recrutement interne de l'entreprise	Toute qualification	Source de motivation du personnel. Moyen de réaliser des plans de carrière fournit des occasions de mobilité.	Prospection réduite Risque d'inadaptation Nécessité d'une formation complémentaire
Associations d'anciens élèves	Profil de formation de l'école . Débutants seulement	Coût très faible	Constitution de castes dans l'entreprise
Entreprises de travail temporaire	Exécutants	Flexibilité Rapidité	Le recours au travail temporaire est légèrement réglementé
Conseil en Recrutement	Dirigeants Cadres Supérieurs	Sélection efficace	Coût élevé

B. Les méthodes de sélection du personnel

Il est recommandé de recourir à l'utilisation simultanée de plusieurs méthodes car chacune d'elles comporte de nombreux défauts et il est bon de procéder à des recoupements, les risques d'erreurs étant réduits lorsque l'appréciation résulte de plusieurs sources.

Tableau 2 : les méthodes de sélection

METHODES	INFORMATIONS OBTENUES	LIMITES
Curriculum Vitae	Antécédents scolaires et professionnels. Appréciation des qualités de rédaction, d'ordre, d'exposition, de logique, de clarté.	Subjectivité
Certificats de travail	Expérience professionnelle antérieure	Incomparabilité de postes de travail de même dénomination selon la taille de l'entreprise. Absence d'appréciation de la qualité des travaux.
Diplômes	Détermination des niveaux scolaires et des connaissances générales.	La compétence professionnelle pratique ne peut être jugée.
Tests psychotechniques	Variation selon la nature des épreuves du test : aptitudes physiques, sensorielles, psychologiques, intellectuelles.	Coût, Appréciation partielle, Qualité variable des tests, Résultats plus ou moins fiables selon les aptitudes testées, Impossibilité de cerner l'ensemble de la personnalité.
Essais Professionnels	Compétence professionnelle, pratique immédiate.	Non applicable aux métiers exigeant un long délai d'initiation (encadrement). Ne révèle pas le potentiel du candidat, ni ses capacités d'adaptation.
Attestations	Appréciation qualitative et personnalisée	Risques d'interférence entre les liens d'amitié et le jugement des qualités.
Entretien d'embauche	Permet de déceler la personnalité et d'apprécier la compétence et l'expérience.	Risque de subjectivité des appréciations

A l'échelle européenne, l'art et la manière de recruter diffèrent d'un pays à l'autre. De tous les actes de gestion du personnel, l'embauche est celui où les habitudes culturelles cèdent le moins facilement la place. Derrière une apparente uniformité des pratiques, les résultats de l'observation révèlent des goûts et des couleurs très variés.

Tableau 3 : méthodes de recrutement utilisées en Europe (en %)

	E	F	PB	P	S	GB
Dossier de candidature	87	95	94	83	15	97
Entretiens entre plusieurs pers	85	92	69	97	69	71
Références professionnelles	54	73	47	55	96	92
Graphologie	8	57	2	2	0	1
Essais professionnels	72	28	53	17	14	45
Données biographiques	12	26	20	62	69	8
Tests psychométriques	60	22	31	58	24	46
Sélection en groupe	22	10	2	18	3	13
Centre d'évaluation des potentiels	18	9	27	2	5	18

Source : Enquête effectuée en Mars 1993

Par une sorte d'anomalie inexplicable, la France, seule en Europe, fait confiance à la graphologie. Les anglais, eux, n'accordent que très peu d'importance aux données biographiques : exiger une photographie du candidat, ou le questionner sur sa famille, faits courants dans l'hexagone, sont en Grande Bretagne complètement inconnus. Les directeurs du personnel outre-Manche, s'appuient plutôt sur des essais professionnels, pratique tombée en désuétude en France, mais encore utilisée en Espagne. Les centres d'évaluation du potentiel ont la faveur des anglais et des néerlandais, mais aussi celle des espagnols. Pour les auteurs de l'étude, le faible intérêt porté par les français à ces centres peut être en partie lié à la relative souplesse législative existant en France. Contrairement aux pays anglo-saxons où les entreprises doivent respecter des contraintes réglementaires lourdes les enjoignant d'éviter les introspections à caractère psychologique trop poussées.

C. L'accueil

A l'issue de la procédure de sélection, les candidats retenus sont accueillis d'une part au service du personnel et d'autre part sur le lieu de travail. Les candidats non retenus doivent être informés par écrit (dans les entreprises bien gérées, la réponse est motivée et peut comporter des conseils d'orientation ou de formation). Le candidat sélectionné reçoit une lettre d'engagement qui vaut contrat de travail et précise la date et le lieu d'embauche, le poste d'affectation, la qualification, la rémunération initiale et la durée de la période d'essai pendant laquelle le salarié comme l'employeur peuvent unilatéralement mettre fin au contrat de travail.

La réception du nouveau salarié a lieu au service du personnel pour :

- la réalisation des formalités administratives (exemple de l'affiliation à la Sécurité Sociale)
- la présentation de l'entreprise : visite, brochure d'accueil (horaires de travail, oeuvres sociales, services auxquels s'adresser, consignes de sécurité, projection de films ou de diapositives sur l'entreprise et ses productions).

L'accueil sur le lieu de travail s'effectue par le supérieur hiérarchique du nouvel arrivant:

- la présentation du travail à accomplir, de l'outillage et des équipements, des notices d'emploi et des règlements de sécurité.
- la présentation de l'équipe de travail
- les informations sur les règles générales de fonctionnement en vigueur (horaires, pauses, documents à utiliser, procédures de travail...)

II. LES PLANS DE FORMATION

Obligation légale pour les entreprises depuis 1971, la formation professionnelle continue est devenue également un déterminant de la compétitivité. Si les préoccupations liées à l'emploi ne sont pas absentes des dispositions législatives, ces dernières permettent d'abord aux entreprises de disposer d'instruments qui rendent plus efficaces le système de gestion des ressources humaines. En 1991, 11.5 milliards d'Euros ont été consacrés à la formation professionnelle. Cet effort croissant d'année en année est significatif de l'importance accordée à la formation tant par l'Etat (45%) que par les entreprises qui y participent (55%).

En effet depuis la loi du 16 juillet 1971, les entreprises ont l'obligation de consacrer un pourcentage de leur masse salariale au financement de la formation de leurs salariés (son montant est inscrit dans le tableau de Bord). Depuis 1993, le minimum légal obligatoire est de 1.5% de la masse salariale pour les entreprises de 10 salariés et plus, et de 0.15% pour les petites entreprises de moins de 10 salariés. Dans la réalité, l'effort en matière de formation dépasse largement le minimum légal (la moyenne nationale s'établit à 3.2%). Toutefois, il reste très inégal selon la taille de l'entreprise et son secteur d'activité. Ainsi si les entreprises de moins de 50 salariés se contentent du 1.5% obligatoire, les entreprises de plus de 2 000 salariés et plus dépassent les 5%.

A. Les enjeux de la formation professionnelle

Si certaines entreprises acceptent d'affecter à la formation des budgets parfois considérables, et dépassant largement le minimum légal, c'est qu'elles considèrent la formation comme un facteur clé de la réussite.

1. Formation et Compétitivité des Entreprises

Dans la pratique, le lien entre formation et compétitivité est toutefois loin d'être reconnu par toutes les entreprises. Ce lien semble par ailleurs étroitement corrélé au mode d'organisation de l'entreprise :

- Dans les entreprises dont le *mode d'organisation est très taylorien* (travail à la chaîne, spécialisation des ouvriers...), le lien entre formation et compétitivité doit avant tout adapter l'individu au poste de travail. La formation a pour objectif principal de faciliter les gains de productivité et la rentabilité immédiate de l'entreprise. D'une façon générale, la formation est centrée sur les contenus techniques des postes, essentiellement sur les savoir-faire et le court terme. Les services de formation, peu développés et mal reconnus dans l'entreprise, disposent de faibles moyens et sont avant tout des gestionnaires de budgets. On les assimile souvent à une simple fonction du service du personnel.

- *Dans les entreprises de type bureaucratique*, la formation est rattachée au courant des Relations Humaines. Elle est centrée sur l'individu qu'il convient d'épanouir pour qu'il soit performant. La formation est une réponse systématique aux demandes individuelles du personnel (exprimées à partir d'entretiens, de questionnaires ou encore de catalogues de stage). Dans ces

entreprises, on améliore les conditions de travail, l'information (plus que la communication) et la formation, avec pour objectif d'accroître la motivation du personnel (et donc le climat social). Un certain nombre d'entreprises ont toutefois essayé de dépasser ces modes d'organisation, *en intégrant l'environnement comme une donnée fondamentale*. La stratégie de l'entreprise tente alors de répondre aux exigences créées par la mondialisation des échanges. On part du principe ici, que pour fonctionner efficacement, une entreprise doit prendre en compte le facteur humain au même titre que le facteur technique (c'est à dire son système de production). Dans nos pays industrialisés, on considère même que le niveau technique atteint par les entreprises étant à peu près homogène, ce sont justement les hommes qui peuvent faire la différence. Ainsi dans un environnement turbulent et instable, les entreprises ne peuvent survivre que si elles sont réactives, flexibles, adaptables. Or ce résultat ne peut être obtenu que grâce à une équipe compétente, performante, impliquée et motivée. La formation est donc un élément clé de la réussite de l'entreprise et de sa stratégie. Il s'agit d'anticiper l'évolution des métiers et, à partir des choix stratégiques de l'entreprise, de tirer les conséquences en matière d'effectifs, de contenu des emplois et d'évolution des compétences. On parle alors de « formation investissement » ou encore **d'investissement immatériel**.

2. La Formation et l'Emploi

La Loi du 16 Juillet 1971, prévoyait que la formation continue avait pour objectif la qualification professionnelle, le développement de la culture générale ou l'accès à la vie associative. Les préoccupations actuelles sont bien différentes, on recherche avant tout à établir une relation efficace entre la formation et l'emploi. Les enjeux concernent à la fois, l'insertion professionnelle, la continuité d'une vie professionnelle et l'évolution des carrières ainsi que les inévitables reconversions et réinsertion dans la vie professionnelle.

a. L'insertion professionnelle

Le chômage des jeunes étant élevé, la question de l'adaptation de la formation initiale à l'insertion professionnelle est devenue cruciale. Les campagnes gouvernementales actuelles sur l'apprentissage et la formation par alternance témoignent de ce nouvel état d'esprit. Les contrats de formation par

alternance, contrats d'orientation, contrats de qualification et contrats d'adaptation, destinés aux moins de 26 ans, connaissent un réel succès auprès des entreprises et des jeunes (notamment les contrats de qualification et d'apprentissage : CDD de 6 à 24 mois dont 50% du temps est consacré à la formation). Outre les avantages fiscaux (faible rémunération exonérée des charges sociales et formation remboursée par les organismes mutualisateurs agréés), cette formule permet aux employeurs de compléter et d'adapter la formation initiale des jeunes aux besoins de l'entreprise.

La possibilité pour les entreprises et les branches professionnelles de cibler la formation par alternance sur la préparation d'un diplôme ou sur la préparation d'une qualification reconnue par une convention collective, a ainsi contribué au rapprochement formation initiale - formation continue tout en ouvrant une brèche dans le monopole de l'Education Nationale.

b. La continuité de la vie professionnelle

Compte tenu des évolutions technologiques, des exigences accrues du marché, et donc de la nécessaire compétitivité des entreprises, les métiers évoluent de plus en plus rapidement. Ainsi personne ne peut plus penser se contenter de la formation initiale qu'il a reçue, même si celle-ci est d'un excellent niveau. Ainsi la formation professionnelle devient réellement continue lorsqu'un salarié consacre tout au long de sa vie professionnelle, une partie de son temps de travail (et de son temps personnel) à perfectionner ses connaissances. Si la formation professionnelle permet la mise à jour des compétences, elle peut aussi favoriser la promotion interne. L'émergence dans la pratique des entreprises de formations longues, qualifiantes et diplômantes peut bien sûr faciliter la promotion interne, de même que le recours au Congé Individuel de Formation (CIF) par les salariés.

Le Congé Individuel de Formation

Le CIF est un droit ouvert à tous les salariés, quelle que soit la taille de leur entreprise, pour leur permettre de suivre pendant le temps de travail, à leur initiative et selon leur choix personnel, une formation à caractère professionnelle, culturelle ou sociale (éventuellement sans lien avec leur activité actuelle). Le salarié doit faire une demande d'autorisation d'absence à son employeur qui ne peut (si le salarié remplit les

conditions d'ouverture) que reporter une fois (maximum 9 mois) sous certaines conditions le départ du salarié et une demande de prise en charge financière par l'OPACIF qui pourra financer tout ou partie des frais de formation et de salaire pendant la durée de la formation. Pendant le CIF, le contrat de travail est suspendu. Le CIF est assimilé à un temps de travail effectif pour le calcul des congés payés, ancienneté... A la fin de son CIF, le salarié retrouve un poste correspondant à la qualification et à la rémunération prévues dans son contrat de travail.

Les conditions d'ouverture sont les suivantes : avoir été salarié pendant 24 mois (continus ou non), dont 12 mois dans l'entreprise (continus ou non) et respecter un délai de franchise entre deux CIF de 6 mois à 6 ans suivant la durée du précédent CIF. Le CIF est également prévu selon des modalités spécifiques, pour les salariés en CDD.

c. La reconversion

Changer d'emploi et même de métier plusieurs fois dans sa vie, devient dès maintenant une réalité plus ou moins contraignante. Dans ce domaine, le problème essentiel concerne les salariés ayant un bas niveau de qualification. Le manque de formation initiale et la difficulté d'accès à la formation continue pour ce public, ne lui ont pas permis de combler son déficit de qualification. La formation continue ne joue guère son rôle de «seconde chance» et les entreprises qui ont su mettre en place des programmes ambitieux de reconversion, sont encore trop rares. Le problème ne s'arrête pas là. Outre le coût social et psycho-sociologique du chômage, certaines branches professionnelles connaissent un déficit de certaines qualifications. La loi a tenté, par différents moyens de prévenir le chômage en particulier des salariés ayant un bas niveau de qualification (BNQ). Elle a ainsi créé un droit à l'orientation par le biais du Bilan de Compétences, et un droit à la qualification par le biais du Crédit de formation individualisé (CFI) ouvert en particulier aux salariés désireux d'acquérir une qualification de niveau V (CAP-BEP).

B. Les conditions d'efficacité de la formation

Pour être efficace, une formation doit être utile à l'entreprise qui la met en oeuvre. Pour être utile, elle doit lui permettre d'atteindre des objectifs stratégiques qu'elle s'est préalablement fixés. Ce qui signifie que la formation n'est qu'un outil au service de la GRH, elle-même au service de la stratégie d'entreprise. Ainsi l'intégration de la formation au sein de la GRH est donc une

condition incontournable d'efficacité. De plus, pour que la mission de la formation puisse être atteinte, celle-ci doit se situer dans une démarche globale de *Gestion Anticipée des Emplois et des Compétences*. Enfin, la mise en oeuvre de formation exige, pour être efficace, un certain nombre de conditions qui concernent essentiellement l'élaboration et la gestion du *Plan de Formation*.

- Un plan de formation comporte plusieurs points : Tout d'abord le plan de formation ne doit pas se situer dans le court mais être pluri-annuel. Ensuite, le point clé de l'élaboration du plan se situe dans le recueil et l'analyse des besoins de formation. Identifier et analyser une situation professionnelle permet de créer une réponse adaptée, une réponse qui n'est pas forcément de la formation, et en tout cas pas systématiquement un stage. Il est bien évident qu'une telle démarche ne peut être menée par le seul responsable de la formation car l'implication de la hiérarchie à ce niveau du processus, apparaît tout à fait fondamentale. Le choix des organismes de formation partenaires va revêtir une grande importance, en particulier dans un marché où la qualité des prestations n'est pas encore la règle, même si l'AFNOR essaie, grâce à des normes ISO 9000, de fixer un peu les règles du jeu. La qualité de service est d'ailleurs en train de devenir un facteur discriminant : le marché compte en effet plusieurs dizaines de milliers d'organismes qui peuvent se créer à tout moment sans aucune qualification particulière (il suffit de remplir une déclaration administrative).

Toute entreprise qui investit dans la formation en dépassant le minimum imposé par la Loi, veut connaître la rentabilité de son investissement. Ainsi se trouve posé de façon concrète le problème de la qualité, de l'efficacité de la formation.

- L'évaluation peut être menée à trois niveaux différents. *L'évaluation des acquis pédagogiques*, qui vérifie que l'action de formation a bien permis au stagiaire d'acquiescer les compétences définies dans les objectifs pédagogiques. *L'évaluation du transfert en situation de travail*, des compétences acquises lors des séances de formation. Des indicateurs de performance doivent donc être déterminés avant le démarrage de la formation. *L'évaluation de l'efficacité du système de formation par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise*.

III. LA NEGOCIATION ET LA GESTION DES CONFLITS

Dans l'entreprise, il existe deux grands niveaux de négociation. *La négociation individuelle*, qui consiste pour un salarié, dans le cadre de son travail, à s'entendre avec ses collègues et supérieurs (exemple de la négociation d'une journée de repos). *La négociation collective*, qui a pour objet de définir les conditions générales du travail. Elle est généralement réalisée entre l'employeur et les représentants des salariés. Les syndicats jouent un rôle essentiel dans le dialogue social.

A. La négociation collective

1. Les acteurs de la négociation collective

Aux termes de l'article L 132.19 du Code du Travail, la négociation collective doit s'effectuer entre l'employeur et *les organisations syndicales* de salariés représentatives dans l'entreprise. Les syndicats représentatifs de plein droit (CGT, CFDT, FO, CFTC, CFE-CGC) ont le pouvoir de négocier les conventions ou accords collectifs. Le rôle des syndicats sera d'autant plus important que l'entreprise est grande. On constate en effet, que 2.4% des délégués du personnel ne sont pas syndiqués dans les entreprises de plus de 1100 salariés alors que 68% ne le sont pas dans les entreprises de 11 à 49 salariés. Bien qu'une minorité de salariés soit adhérente (15% des salariés français), les syndicats ont une grande importance dans la mise en place des institutions du dialogue social puisque ils peuvent créer des sections syndicales, désigner les délégués syndicaux et proposer les candidats aux fonctions de délégué du personnel et de membre du comité d'entreprise.

- Depuis la loi de décembre 1968, les syndicats peuvent créer des *sections syndicales d'entreprises, et des délégués syndicaux* lorsque les effectifs sont au moins de 50 salariés. Les missions confiées aux sections syndicales, sont la collecte des cotisations, l'affichage des informations, la distribution des tracts et la réunion des adhérents.

- *Les délégués du personnel* sont obligatoires dans les entreprises de plus de 10 salariés. Ils sont chargés de présenter à l'employeur les réclamations individuelles et collectives des salariés (rôle essentiellement revendicatif). Ils

peuvent dans certains cas, saisir l'inspecteur du travail pour faire constater des mauvaises conditions de travail ou un manquement à la réglementation en vigueur.

- **Le comité d'entreprise** est obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés. Il est composé par le chef d'entreprise ou son représentant, et des représentants du personnel. Son rôle consiste, d'une part à assurer une expression collective des salariés pour permettre la prise en compte de leurs intérêts dans les décisions de l'entreprise, d'autre part d'examiner de sa propre initiative ou à la demande de l'employeur toute proposition de nature à améliorer.

Toute négociation suppose au préalable l'information des parties prenantes. Par l'intermédiaire du comité d'entreprise, le législateur a voulu organiser la circulation de l'information dans l'entreprise. Les décisions sont généralement soumises pour consultation au comité d'entreprise au moins une fois par an. Les thèmes de consultation concernent aussi bien les conditions de travail, durée du travail, que l'organisation de l'entreprise, ou l'évolution économique de l'entreprise.

2. Le cadre juridique de la négociation collective

Depuis le début du siècle (1919, première loi sur les conventions collectives), les entreprises et les syndicats concluent des conventions et des accords collectifs pour adapter le droit au travail aux spécificités des entreprises. Il s'agit en effet de résoudre concrètement des problèmes tels que les salaires, les effectifs, l'intéressement du personnel. Depuis, la loi du 13 Novembre 1982 (Loi AUROUX), la négociation est devenue obligatoire tant au niveau des branches que des entreprises (voir tableau page suivante). En outre, la Loi de 1989 relative à la prévention de Licenciement Economique et au droit à la conversion précise que la négociation annuelle obligatoire doit être l'occasion d'un examen par les différents parties de l'évolution et des prévisions annuelles ou pluriannuelles d'emplois établies dans l'entreprise.

Deux articles présentent les entreprises qui sont concernées par la négociation, et les principales caractéristiques de ces négociations :

- **Art L 132 - 27** « *Les entreprises tenues de négocier sont celles dans lesquelles, sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives* ».

- **Art 132 - 28** stipulant que l'employeur doit fournir des informations aux délégués syndicaux : « *Ces informations doivent permettre une analyse comparée de la situation des hommes et des femmes en ce qui concerne les emplois et les qualifications, les salaires payés, les horaires effectués et l'organisation du temps de travail. Ces informations doivent faire apparaître les raisons de ces situations* ».

Négociation\Objet	BRANCHE	ENTREPRISE
Annuellement	Obligation de négociations sur les salaires. La Loi a prévu qu'au cours de cette réunion, seraient examinées l'évolution économique et la situation de l'emploi dans la branche, l'évolution des salaires effectifs moyens par CSP et par sexe.	Négociation annuelle entre les sections syndicales et l'employeur portant sur les salaires effectifs, la durée effective du travail, et l'organisation du temps de travail. L'obligation annuelle de négocier n'est cependant pas assortie d'une obligation de résultat. Si la négociation n'aboutit pas, les négociateurs le constatent par un Procès Verbal de désaccord.
Tous les 5 ans	Obligation de négociation sur les classifications	—

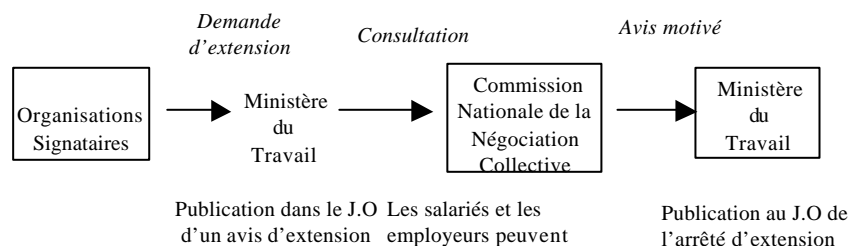
Notons qu'à côté de l'obligation annuelle de négocier (loi de 1982), il existe d'autres types de négociation prévues par la Loi : le *droit d'expression des salariés* dans les entreprises de 50 salariés et plus ; les modalités de mise en place de la *participation et de l'intéressement*, les objectifs et les moyens de *formation professionnelle* des salariés (loi de 1984).

3. L'aboutissement de la négociation collective

La négociation lorsqu'elle aboutit, se matérialise par une convention ou un accord collectif. Ce qui permet de dire « *qu'une convention collective ou un accord collectif est un acte écrit résultant d'une négociation entre une ou plusieurs organisations syndicales de salariés, d'une part, et des employeurs ou des groupements d'employeurs, d'autre part, sur les conditions d'emploi et de travail et les garanties sociales des salariés* ». Toutefois, la Convention Collective traite l'ensemble des conditions d'emploi et de travail des salariés alors que l'accord collectif traite spécifiquement d'un ou de plusieurs de ces sujets (Salaires...).

Objet \ Niveaux	Entreprise	Branche	Branches
Accord	Accord d'entreprise	Accord Professionnel	Accord Interprofessionnel
Convention	Convention Collective d'entreprise	Convention Collective de Branche	—

Les conventions ou accords collectifs peuvent adapter les conventions de branche et accord professionnel ou interprofessionnel aux conditions particulières de l'entreprise; comporter des dispositions nouvelles plus favorables aux salariés, des clauses qui dérogent aux règles légales ou réglementaires (exemple de la durée du travail) et des clauses qui dérogent à des dispositions concernant les salaires conclues au niveau professionnel ou interprofessionnel. Le ministère du travail peut mettre en oeuvre une procédure permettant d'étendre une convention ou un accord à toutes les entreprises comprises dans leur champs d'application.



Chaque année, le ministère du Travail dresse un rapport pour faire le bilan de la négociation d'entreprise. L'impact de celui-ci doit cependant être minimisé puisque la négociation collective d'entreprise ne touche qu'une minorité de P.M.E.

B. Les conflits

La vie en entreprise est source de deux types de conflits : les conflits individuels où un salarié est opposé à son employeur (exemple d'un licenciement), et les conflits collectifs. Les conflits individuels trouvent généralement leur règlement devant une juridiction particulière, le Conseil des prud'hommes. Les conseillers, qui sont des salariés ou des employeurs, sont des juges élus. Ils sont à parité, c'est à dire qu'il y a autant de conseillers élus par les salariés que par les employeurs. Les conflits collectifs opposant salariés et employeurs, se traduisent le plus souvent par la grève. La grève est une cessation d'activité collective et concertée du travail afin de voir satisfaire des revendications d'ordre professionnel. On peut retrouver plusieurs sortes de grèves :

- *Grève classique* : cessation d'activité concertée du travail pour des motifs professionnels
- *Grève perlée* : les salariés restent à leur poste mais réduisent le rendement
- *Grève thrombose* : un petit nombre de grévistes paralyse l'ensemble d'un atelier, d'une chaîne...
- Grève avec occupation des locaux
- *Grève sauvage* : elle est décidée par la base en l'absence de mot d'ordre syndical

On peut également distinguer les conflits d'égal à égal et les conflits hiérarchiques, les conflits horizontaux entre lignes hiérarchiques, et les conflits verticaux au sein d'une même ligne hiérarchique. Les conflits peuvent naître pour diverses raisons; de nature économique (revendications d'une hausse des salaires), de nature sociale (opposition entre plusieurs CSP), de nature technologique (remise en cause de nouvelles technologies). *C'est au service « Gestion des Ressources Humaines » que revient la mission de désamorcer tous les conflits potentiels, en mettant en place une série de négociations préalables à la décision de grèves.* Toutefois, lorsque les conflits collectifs ne peuvent être réglés, la Loi prévoit des procédures de conciliation, de médiation et d'arbitrage :

La conciliation consiste à porter le conflit devant une commission de conciliation nationale ou régionale composée de salariés, d'employeurs et de représentants de l'Etat. Si elle aboutit, elle donne lieu à la rédaction d'un procès verbal de conciliation, dans le cas contraire, on passe à la médiation, voire l'arbitrage. *La médiation* consiste à demander l'avis d'un tiers compétent appelé médiateur. Celui-ci étudie le problème et tente d'y apporter un remède. Les parties disposent de 8 jours pour réfuter cette proposition. *L'arbitrage* consiste à demander à une personne choisie d'un commun accord par les parties, la solution du conflit. La sentence arbitrale s'imposera aux parties.

IV. LE SYSTEME DE REMUNERATION

Elément majeur du contrat de travail, la rémunération est, pour le salarié d'une part, et pour l'entreprise d'autre part, d'une double nature.

Pour le salarié, elle est un revenu, celui qui lui assure les moyens de sa vie et de son insertion sociale. Elle est aussi un signe que ce dernier reçoit de l'entreprise qui l'emploi, signe qui témoigne de la satisfaction de l'employeur. On parlera alors *« de rémunération au sens large »* ou de *« rétribution globale »* pour intégrer toutes les formes par lesquelles un employeur témoigne de sa satisfaction vis à vis de ses collaborateurs : depuis le salaire direct jusqu'à la prise en charge partielle de ses vieux jours.

Pour l'entreprise, la rémunération est une charge représentative de 30 à 70% des coûts qu'elle subit. On fera alors référence « aux coûts du travail » dont la partie centrale est la rémunération mais qui est loin d'être la seule. Les charges sociales patronales, les charges parafiscales, les frais de gestion et de main d'oeuvre représentent dans notre pays de 40 à 100% des rémunérations versées. Parallèlement, dans toutes les entreprises, la rémunération est une variable de pilotage essentielle. Elle contribue au développement des performances, conditionne l'équilibre social interne, maintient les salariés dans l'unité et attire les compétences.

Afin de comprendre les enjeux liés au système de rémunération, nous présenterons dans un premier temps le contenu des systèmes de rémunérations, puis nous analyserons dans un second temps, leur dynamique (manifestement on n'est pas payé en cette fin du XX^{ème} siècle comme on le fût

en début, et plus intéressant, nous constatons déjà les signes tangibles et irréfutables des systèmes de rémunération du début du XXIème siècle).

A. Les modalités du système de rémunération

Pour chaque salarié, la rémunération est unique. Ceci signifie que même si la somme inscrite au bas du bulletin de salaire n'est jamais identique pour deux salariés d'un même métier dans la même entreprise, les principes et les processus de détermination de la rémunération sont quant à eux les mêmes pour tous les salariés d'une entreprise. Ce sont ces principes qui définissent ce que l'on appelle *la structure de rémunération* qu'il convient de rechercher pour comprendre comment ils fonctionnent et comment ils évoluent dans les entreprises.

1. La structure de la rémunération

La rémunération d'un salarié peut être définie comme une pyramide rassemblant des éléments que l'on rencontre dans toutes les entreprises mais dans des proportions diverses. Chaque salarié se trouve en face de cette pyramide de rémunération. Elle est construite sur la base de la « **rémunération globale** », c'est à dire en prenant en compte tous les avantages périphériques ainsi que les éléments de « *la rémunération différée* » ou « *salaire à long terme* » qui constituent une part croissante au sein des systèmes de rémunération . Le schéma ci-dessous présente les éléments et les différents niveaux de la structure salariale individuelle. En haut de la pyramide figure la rémunération principale composée de la rémunération du poste et de la façon d'occuper le poste. En dessous, les trois types d'éléments périphériques dont l'importance est croissante. Ils présentent les caractéristiques suivantes :

- Ils peuvent être versés de façon différée, en dehors du rythme mensuel (salaire à long terme).
- Ils peuvent être associés à une performance individuelle ou collective
- Ils peuvent être versés sous forme monétaire ou autre (en nature, en produits et services...)

La Rémunération principale Rémunération du poste	Salaire de base				
	Salaire		Primes		
Rémunération de la façon d'occuper le poste	Part individuelle (activité ou performance)				
	Part collective attribuée à chaque salarié				
+					
Les périphériques légaux Le salaire à long terme	Intéressement au résultat, à la productivité, aux objectifs				
	Participation financière	Plan d'épargne avec ou sans actions		Stocks options	
Les avantages en nature individuels	Frais de représentation	Frais de déplacement	Logement de fonction		
	Gratification en nature (voyage, cadeaux...)	Voiture de société	Téléphone personnel	Membre d'une organisation professionnelle	
Les avantages en nature collectifs	Remises sur les produits de la société	Prêts de la société	Conseils juridiques et financiers	Participation aux repas	
	Bourses d'études des enfants	Aide familiale	Loisirs	Club sportif et culturel	
Les périphériques éloignés Salaire à long terme	Les Comptes épargne temps	Complément de retraite	Assurance vie	Invalidité permanente et temporaire	Mutuelle maladie
	Médaille du travail	Assurance automobile	Assurance risques divers	Maison de retraite	Prévoyance familiale

2. Les modèles de rémunération

Une structure de rémunération peut être caractérisée par la proportion respective que représentent la rémunération du poste, la rémunération de la façon d'occuper le poste et les avantages liés au statut individuel. On observe ainsi deux modèles opposés de rémunération : un modèle à statut dont le bon exemple est celui du fonctionnaire, et un modèle à résultats, celui du VRP par exemple.

→ *Le modèle à statut du fonctionnaire* : Il se caractérise par l'importance très large, voir exclusive, attribuée à la rémunération du poste et aux avantages liés au statut individuel. L'exemple le plus illustratif de celui des systèmes fonctionnant dans l'administration et reposant sur des grades liés à des indices de rémunération du poste.

® *Le modèle à résultats du VRP* : une part importante de la rémunération est liée à la performance ou à l'activité, définies par des critères nombreux et très variés. L'exemple le plus parlant est celui des personnels commerciaux.

Tous les systèmes de rémunération se situent entre ces deux modèles. Le choix dépend de l'histoire de l'unité, de sa culture, de ses stratégies... Très souvent à l'intérieur d'une même entreprise, diverses catégories de personnel vont bénéficier de structures de rémunération très diverses : les employés et les salariés relèvent du modèle du statut, en revanche, les commerciaux et de plus en plus les cadres, vivent sous le régime du modèle à résultats.

3. La place du système de rémunération dans l'entreprise

Pour l'entreprise, la rémunération est un système cohérent et évolutif dont l'équilibre repose sur trois éléments :

- *Le niveau de la masse salariale*

Le versement des salaires constitue dans la plupart des cas, le poste le plus important des engagements financiers de l'entreprise. On sait bien actuellement que les premières difficultés des entreprises en situation de crise se résolvent par un dégraissage (réduction de la masse salariale), que l'on appelle **restructuration**.

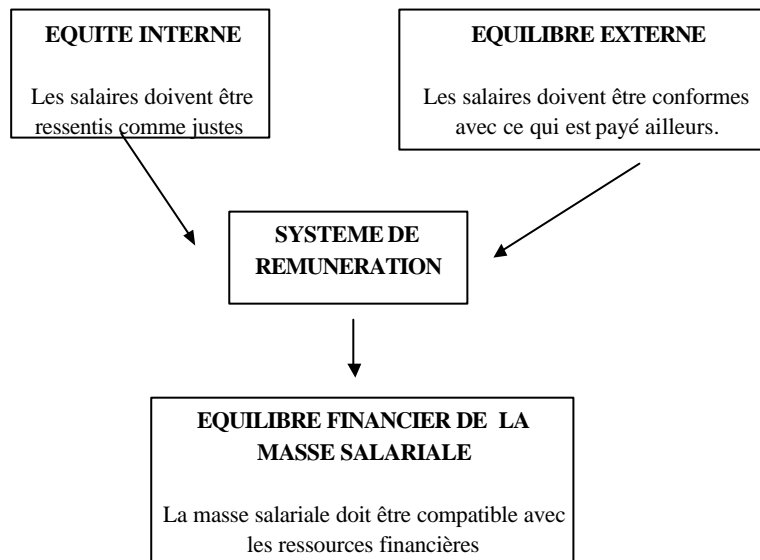
- *La compétitivité externe*

Toute entreprise qui proposerait des rémunérations inférieures à celles propres au marché du travail, s'exposerait à deux dysfonctionnements graves : son

recrutement deviendrait difficile et elle aurait des difficultés à maintenir ses salariés dans leur poste.

- *L'équité interne*

L'équilibre des rémunérations repose sur deux composantes : le sentiment de justice et d'équilibre vis à vis des salaires (compte tenu des responsabilités de chacun) et le caractère incitatif de la rémunération . Elle doit globalement encourager le salarié à améliorer sa performance.



B. L'évolution du système de rémunération

1. Le système de rémunération à la française

Le système de rémunération à la française peut se définir à partir des trois constats suivant :

- *La place spécifique des cadres* : de tous les pays industriels, la France est le seul pays à donner une place spécifique aux cadres, non pas tant dans leur rôle structurel (responsable hiérarchique) que comme donnée statutaire

(système de rémunération, conditions d'emploi, régime de retraite...). Etre cadre est une vertu statutaire qui s'acquiert à l'entrée dans l'entreprise par le diplôme ou qui est une reconnaissance de bons et loyaux services.

- *La relative pudeur qui existe autour des systèmes de rémunération* et dont une des manifestations est le secret relatif qui entoure les salaires des personnels cadres (explication culturelle).

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

2. Une individualisation du système de rémunération

L'individualisation est une politique salariale d'entreprise souhaitant motiver les salariés en rémunérant leurs performances individuelles. Pour qu'elle ait une chance de succès, les critères de l'appréciation individuelle doivent être connus de tous, et les objectifs à atteindre fixés individuellement au cours d'un entretien entre le salarié et son responsable hiérarchique. On peut dire que le salaire est individualisé lorsque chaque salarié sait à l'avance et avec précision ce que l'entreprise attend de lui et comment sera mesurée sa performance en vue d'une éventuelle évolution de sa rémunération. La volonté d'individualiser les salaires et d'assurer une meilleure intégration des salariés a conduit un nombre croissant d'entreprises à donner une importance accrue à la part de rémunération concernant la façon d'occuper le poste. Cette tendance s'est accompagnée de l'apparition et du développement de **systemes d'évaluation**. Tous les systèmes existants font référence à deux types d'évaluation : *le potentiel* (c'est porter un jugement sur les aptitudes que possède un salarié) et *la performance* (définie comme le rapport entre résultats obtenus par le salarié et les objectifs assignés par la direction). Un objectif doit être précis, mesurable et accompagné d'un échéancier de réalisation.

Cette montée de l'association des salariés aux performances de l'entreprise, a pris tout son sens grâce à l'apparition de certaines mesures :

- *la participation obligatoire des salariés aux bénéfices* pour les entreprises de plus de 50 salariés. Cette participation calculée sur la base du bénéfice social, est variable selon les résultats économiques enregistrés par l'entreprise.

- *l'existence de formes facultatives d'association des salariés à la performance économique*. Les modalités sont variées suivant la façon dont on apprécie la performance (le chiffre d'affaires, la productivité, le bénéfice...) et suivant les modalités de fixation des gratifications (bonus annuel, des actions, la constitution d'un fonds d'épargne...).

Dans tous les cas, l'association des salariés aux performances a pris la forme de compléments de retraite caractérisés par leur flexibilité aux résultats, leur nature généralement collective et leur régime fiscal spécifique en France.