

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

<b>CHAPITRE 10</b> <b>LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>
---

I. LA GESTION DE L'EMPLOI ET DES SALARIES

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

II. LA FORMATION DES SALARIES

- A. Les dispositifs juridiques**
- B. 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**
- C. 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**
- C. La négociation, une approche multidimensionnelle**

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 (GRH) 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 GRH. 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 efficacité* ». 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 GRH 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
Cooptation	Commerciaux, ingénieurs, consultants à haut potentiel	Gain de temps et d'argent, importance des compétences	Malaise si le salarié recruté est redevable envers celui qui l'a recruté, problème d'évaluation du recruté

La cooptation fait partie de ces méthodes de recrutement qui ont le vent en poupe depuis près d'une dizaine d'années. Le principe est simple : tout salarié

peut proposer au service Ressources Humaines des candidat(e)s. Devant la pénurie de main d'œuvre à haut potentiel (commerciaux, ingénieurs...), des sociétés de services informatiques (Steria, Alten, Cisco...), des cabinets d'Audit (Ernest & Young)... n'hésitent pas à offrir des primes (allant de 500 à 700 €) à leurs salariés pour toute personne recrutée. La cooptation est présentée comme une initiative qui vient compléter le dispositif de recrutement des entreprises (chez Steria, elle représente 15% des embauches, Chez Alten, elle avoisine les 20%). Elle permet de réduire les coûts d'embauche et les temps de recherche des bons profils (les candidats ont déjà été sensibilisés par leur coopteur aux valeurs de l'entreprise, ce qui est un facteur de stabilité). Chez Ernest & Young, une base de données résumant les postes à pouvoir et les profils recherchés est directement mis sur intranet. Le rôle du coopteur est tout aussi important avant l'embauche (il propose un candidat au DRH, lui transmet le CV et la lettre de motivation) qu'après l'embauche (c'est lui qui guidera et conseillera le coopté durant ses premiers pas dans l'entreprise). La cooptation présente toutefois certaines limites : certains salariés se sentent redevables envers leur parrain, les parrains ne sont pas à l'abri d'une erreur de recrutement, il y a des risques de consanguinité (émergence de réseau nuisible à l'efficacité de l'organisation).

### **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

<b>METHODES</b>	<b>INFORMATIONS OBTENUES</b>	<b>LIMITES</b>
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	La compétence professionnelle pratique ne peut être jugée.

	générales.	
Tests psychotechniques	Variables 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. *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 sont des faits complètement inconnus en Grande Bretagne. Les directeurs du personnel outre-Manche, s'appuient plutôt sur des essais professionnels, pratiques tombées en désuétude en France, mais encore utilisées en Espagne. Les centres d'évaluation du potentiel ont la faveur des anglais et des néerlandais, mais aussi celle des espagnols.

### 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) et 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 pour 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 et les informations sur les règles générales de fonctionnement en vigueur (horaires, pauses, documents à utiliser, procédures de travail...).

## II. LA FORMATION DES SALARIES

Instituée par un dispositif législatif (loi du 16 juillet 1971), la formation des salariés a d'abord été présentée comme une **obligation légale**. Les entreprises devaient consacrer un pourcentage de leur masse salariale au financement de la formation des salariés (montant inscrit au Bilan social). Le droit du travail reconnaissait la formation comme un droit individuel et une forme d'épanouissement personnel. Cette position a nettement évolué au début des années 90 sous l'influence de la théorie du capital humain et des contraintes de l'environnement économique (flexibilité et réactivité des entreprises). En associant le facteur travail à un investissement (et non plus un coût), les entreprises ont fait de la formation, un **élément déterminant de la compétitivité**. Elles ont ainsi souligné que pour être efficace, une formation devait être utile à l'entreprise qui la mettait en œuvre.

### **A. Les dispositifs juridiques**

L'article L 900-1 du code du travail précise que « *la formation professionnelle permanente constitue une obligation nationale. Elle comporte une formation initiale et des formations ultérieures destinées aux adultes et aux jeunes déjà engagés dans la vie active ou qui s'y engagent. Ces formations ultérieures constituent la formation professionnelle continue. La formation professionnelle continue fait partie de l'éducation permanente. Elle a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail, de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social* ». Deux lois précisent aujourd'hui le contenu et les caractéristiques de la formation. La loi du 17 janvier 1978 précise les types d'actions qui entrent

dans le champ d'application des dispositions relatives à la formation professionnelle. La loi du 1<sup>er</sup> janvier 2004 définit les différents volets de la formation professionnelle.

### 1. La loi du 17 juillet 1978

La loi du 17 juillet 1978, modifiée par la loi du 31 décembre 1991 (relative à la formation professionnelle et à l'emploi) et une ordonnance du 28 mars 2001 (relative à la transposition des directives communautaires dans le domaine de la protection contre les rayonnements ionisants), évoque sept types d'actions de formation (art L.900-2 du Code de travail).

- *Les actions de préformation et de préparation à la vie professionnelle* ayant pour objet de permettre à toute personne, sans qualification professionnelle et sans contrat de travail, d'atteindre le niveau nécessaire pour suivre un stage de formation professionnelle ou pour entrer dans la vie active.

- *Les actions d'adaptation* destinées à faciliter l'accès des travailleurs titulaires d'un contrat de travail à un premier emploi ou à un nouvel emploi.

- *Les actions de promotion* visant à permettre aux travailleurs d'acquérir une qualification plus élevée.

- *Les actions de prévention* ayant pour objet de réduire les risques d'inadaptation de qualification à l'évolution des techniques et des structures des entreprises, en préparant les travailleurs dont l'emploi est menacé à une mutation d'activité, soit dans le cadre, soit en dehors de l'entreprise.

- *Les actions de conversion* visant à permettre à des travailleurs salariés dont le contrat de travail est rompu, d'accéder à des emplois exigeant une qualification différente ou à des travailleurs non salariés d'accéder à de nouvelles activités professionnelles.

- *Les actions d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances* destinées à offrir aux travailleurs, dans le cadre de l'éducation permanente, les moyens d'accéder à la culture, de maintenir ou de parfaire leur qualification et leur niveau culturel, ainsi que d'assumer des responsabilités accrues dans la vie associative.

- Les actions de formation continue relative à la radioprotection des personnes prévues à l'article L. 1333-11 du Code de la santé publique.

Entrent également dans le champ d'applications des dispositions relatives à la formation professionnelle, *les actions permettant de réaliser un bilan de compétences* (loi du 31 décembre 1991) et *les actions visant à valider les acquis de l'expérience* (VAE) en vue de l'acquisition d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification figurant sur une



liste établie par la commission paritaire nationale de l'emploi d'une branche professionnelle (loi du 17 janvier 2002, dite de modernisation sociale).

## 2. La loi du 4 mai 2004

A la suite de la réforme de la formation professionnelle survenue durant l'année 2004, le volet « formation professionnelle définie par la loi n° 2004-391 s'appuie désormais sur les trois points suivants : la participation financière à la formation ; les types d'actions de formation ; le contrat de professionnalisation.

### *a. La participation financière*

A la suite de la **loi du 16 juillet 1971**, les entreprises ont été amenées à consacrer un pourcentage de leur masse salariale au financement de la formation des salariés. Depuis 1993, le minimum légal obligatoire était 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.

La loi de 2004 a modifié ces montants. Pour les entreprises de 10 salariés et plus, la participation financière est passée de 1.5% à 1.6% (art L 951-1 du code du travail). Cette participation se ventile en 0.20% au titre du CIF à verser à l'OPACIF ; 0.50% au titre des contrats et période de professionnalisation ainsi que du droit individuel de formation (DIF) à verser à un organisme agréé (OPCA) ; 0.9% au titre du financement direct par l'entreprise de la formation continue (plan de formation, DIF, congé de formation, bilan de compétences, validation des acquis de l'expérience). Précisons que les entreprises d'au moins 50 salariés, ne sont considérées comme ayant satisfait leurs obligations financiers en matière de formation que si leur comité d'entreprise a délibéré sur la formation professionnelle menée au sein de l'entreprise sous peine de voir leur contribution majorée de 50% (art L. 951-8 du code du travail). Pour les entreprises de moins de 10 salariés, la participation financière est passée de 0.4% à 0.55% (le 1<sup>er</sup> janvier 2005), puis à 0.65% le 1<sup>er</sup> janvier 2006 (art L 952-1 du code du travail). Un minimum de 0.15% doit être versé au titre du financement des contrats et périodes de professionnalisation et du DIF, le solde étant acquitté au titre du financement du plan de formation et pour la prise en charge de l'allocation de formation.

Dans la pratique, 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

entreprise de moins de 50 salariés se contentent du 1.6% obligatoire, les entreprises de plus de 2 000 salariés et plus dépassent les 5%.

***b. Les types de formation***

Les actions de formation professionnelle se distinguent selon qu'elles sont effectuées à l'initiative du salarié dans le cadre du congé individuel de formation (CIF), à l'initiative du salarié avec l'accord de son employeur dans le cadre du droit individuel à la formation (DIF), à l'initiative de l'employeur dans le cadre du plan de formation

- Le congé de formation (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 (1) 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 de 9 mois) sous certaines conditions le départ du salarié ; (2) 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, de l'ancienneté... A la fin du CIF, le salarié retrouve un poste correspondant à la qualification et à la rémunération prévues dans son contrat de travail. Les conditions d'ouverture du CIF sont : 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 enfin prévu selon des modalités spécifiques pour les salariés en CDD.

- Le droit individuel de formation (DIF) est reconnu à tout salarié titulaire d'un contrat de travail à durée indéterminée et disposant d'une ancienneté d'au moins un an dans l'entreprise. Les salariés en contrats d'apprentissage ou de formation en alternance sont exclus de ce dispositif. Le DIF est de 20 h par an, sauf disposition d'une convention ou d'un accord collectif interprofessionnel de branche ou d'entreprise prévoyant une durée supérieure. La durée du DIF pour les salariés à temps partiel se calcule au prorata de leur temps de travail. Les droits acquis annuellement peuvent être cumulés sur une durée maximale de 6 ans (dans la limite de 120 heures). L'employeur doit informer chaque salarié par écrit, au moins une fois par an, du nombre

d'heures acquis au titre du DIF. Les salariés sous CDD peuvent bénéficier du DIF prorata temporis. Le droit est ouvert si l'intéressé justifie de 4 mois d'ancienneté sous CDD dans l'entreprise, consécutifs ou non, sur les 12 derniers mois.

La mise en œuvre du DIF relève de l'initiative du salarié, en accord avec son employeur. Le choix de l'action de formation doit néanmoins être arrêté par accord écrit des intéressés (art 8 de la loi, art L. 933.3 du code du travail). Lorsqu'un salarié demande à bénéficier de son DIF, l'employeur dispose d'un délai d'un mois pour notifier sa réponse au salarié. L'absence de réponse de l'employeur est assimilée à une acceptation de la demande. Si le salarié et l'entreprise sont en désaccord sur le choix de l'action de formation durant 2 exercices civils consécutifs, le FONGECIF dont relève l'entreprise assure par priorité la prise en charge financière de la formation dans le cadre du CIF sous réserve que l'action de formation demandée entre dans le cadre de ses priorités (art 8, art L. 933-5 du code du travail). Dans ce cas, l'employeur est tenu de verser à cet organisme le montant de l'allocation de formation correspondant aux droits acquis par l'intéressé au titre du DIF.

Les actions de formation liées au DIF se déroulent en principe en dehors du temps de travail. L'employeur doit alors indemniser le salarié en lui versant, au titre des heures de formation, une allocation de formation (art 933-4 du code du travail). Le DIF est enfin partiellement transférable lorsque le salarié quitte l'entreprise. Les droits attachés au DIF sont transférables en cas de licenciement sauf si le licenciement est justifié pour faute grave ou faute lourde. En cas de démission, le salarié peut demander à bénéficier de son DIF. En cas de départ à la retraite, les droits acquis au DIF sont perdus.

- Le plan de formation regroupe l'ensemble des actions de formation retenues par l'employeur en fonction des objectifs poursuivis par l'entreprise. Il a pour mission de rationaliser les moyens et d'associer la formation à la stratégie de l'entreprise. Il peut comprendre les formations proposées par les représentants du personnel et retenues par l'employeur ; les demandes individuelles intégrées au plan par l'employeur ; le bilan de compétences réalisé à l'initiative de l'employeur. La loi du 4 mai 2004 a modifié les dispositions du code du travail en proposant de classer les actions relevant du plan de formation en trois catégories (art L. 932-1 et L. 932-2 du code de travail). Il s'agit des *actions assurant l'adaptation des salariés à leur poste de travail* (toute action de formation suivie par le salarié pour assurer son adaptation au poste de travail constitue un temps de travail effectif et donne lieu au maintien de la rémunération par l'entreprise) ; *des actions veillant au maintien de leur*

*capacité à occuper un emploi*, au regard notamment, de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations ; *des actions de développement des compétences* (ces actions se déroulent en principe pendant la durée du temps de travail).

Le plan de formation peut déboucher sur un bilan de compétences ou une validation des acquis de l'expérience. *Le bilan de compétences* a pour objet de permettre aux salariés, avec leur accord, d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de définir un projet professionnel ou un projet de formation. Le salarié doit justifier de 5 années d'activité professionnelle dont 12 mois consécutifs dans la même entreprise. Une convention doit être signée entre le salarié et l'organisme paritaire chargé de collecter les cotisations de l'entreprise pour la formation. Enfin, la durée ne peut dépasser 24 heures de travail collectif, consécutives ou non et réparties sur plusieurs semaines. La validation des acquis de l'expérience (VAE) vise quant à elle à prendre en compte l'expérience des salariés pour la traduire en l'obtention d'un diplôme, d'un titre professionnel ou la reconnaissance d'un niveau de connaissance, de capacités et d'aptitudes professionnelles. Tout salarié public ou privé et les demandeurs d'emplois (quel que soit leur niveau de qualification et de diplôme) peuvent prétendre à bénéficier de la VAE. Le contrat de travail est suspendu pendant la VAE.

### ***c. Le contrat de professionnalisation***

Le contrat de professionnalisation est devenu le 1<sup>er</sup> octobre 2004, le contrat générique de formation en alternance (art 34-III du code du travail). Il a remplacé les contrats de qualification, d'orientation et d'adaptation. Le contrat de professionnalisation a pour objet d'acquérir une qualification et de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle (art L. 981-1 du code du travail). Il s'adresse aux personnes âgées de 16 à 25 ans révolus en vue de compléter leur formation initiale ; aux demandeurs d'emplois âgés de 26 ans et plus. Le contrat de professionnalisation peut prendre la forme d'un CDD ou d'un CDI. Obligatoirement établi par écrit, il doit être déposé auprès de la direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP) (art L. 981-2 du code du travail). L'action de professionnalisation doit avoir une durée minimale comprise entre 6 et 12 mois. Cette durée minimale peut être allongée jusqu'à 24 mois, notamment pour les personnes sorties du système éducatif sans qualification professionnelle reconnue, ou lorsque la nature des qualifications visées

l'exige. L'employeur qui recrute une personne sous contrat de professionnalisation s'engage à lui fournir une formation lui permettant d'acquérir une qualification professionnelle et un emploi en relation avec cet objectif. Le salarié s'engage pour sa part, à travailler pour le compte de son employeur et à suivre la formation prévue au contrat (art L. 981-3 du code de travail).

## **B. 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

Malgré une référence implicite à la notion de capital humain, le lien entre formation et compétitivité est loin d'être reconnu par toutes les entreprises. Il reste 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.

### ***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 fixée. 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'acquérir 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. Si la négociation est généralement présentée comme un ***mode de résolution des conflits***, elle implique également un échange de promesses et constitue un axe fondamental de l'interaction humaine. La négociation ne réduit pas à une confrontation bilatérale, elle a ***une structure multidimensionnelle***.

#### **A. La négociation collective**

La négociation collective s'effectue entre l'employeur et les organisations syndicales, dans le cadre du Droit du Travail. L'aboutissement de la négociation se matérialise généralement par une convention ou un accord collectif.

##### 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. La loi relative à la prévention de Licenciement Economique et au droit à la conversion (1989) précise que la négociation annuelle obligatoire doit être l'occasion d'un examen par les différentes parties de l'évolution et des prévisions annuelles ou pluriannuelles d'emplois établies dans l'entreprise. C'est toutefois la 1<sup>ère</sup> loi Aubry (1998) qui a donné droit de cité à la négociation sur l'organisation du travail alors que ce domaine était resté l'apanage de la décision unilatérale jusqu'au milieu des années 1990. Elle a permis de faire pénétrer le dialogue social, notamment par le biais du mandatement, dans des parties du monde de l'entreprise où il était peu présent. C'est ainsi qu'environ 40% des accords d'entreprise conclus depuis la 1<sup>ère</sup> loi l'ont été dans des entreprises de moins de 20 salariés, et près des deux tiers dans les entreprises de moins de 50 salariés. La loi du 3 janvier 2003 a quant à elle cherché à relancer la négociation collective tout en remodelant le Code du travail. En suspendant certaines dispositions (période de 18 mois) de la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 relatives aux licenciements économiques, cette loi invitait les partenaires sociaux à négocier la mise au point de mesures propres à faciliter le dialogue social, notamment au sujet des conséquences sur l'emploi des projets de restructuration. C'est ainsi que les procédures de licenciement économique en cours restaient soumises au droit antérieur, sauf accord d'entreprise (art 3). Des accords d'entreprises fixant les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise (CE) furent conduits "*à titre expérimental*" (art 2-I). Ils ont la possibilité de déroger à certaines règles légales (délais, nombre de réunions...) s'ils sont signés par le CE et par une organisation syndicale représentative dans l'entreprise (art 2-III).

Deux articles du Code du travail 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
<b>Annuellement</b>	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.
<b>Tous les 5 ans</b>	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).

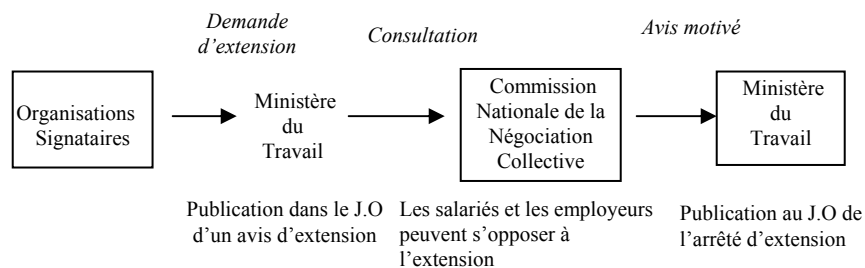
### 3. L'aboutissement de la négociation collective

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 champ 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.

### **C. La négociation, une approche multidimensionnelle**

Si la négociation est souvent appréhendée comme une sorte de confrontation bilatérale (représentants de la direction – syndicats) ou une méthode de résolution des conflits, elle peut être également définie comme une prise de décision commune. Elle implique alors un «*échange de promesses et d'engagements*» et constitue un des schémas fondamentaux de l'interaction humaine. Le risque est ici omniprésent, il peut cependant être atténué en établissant une certaine confiance, basée sur la prévisibilité, la fiabilité et la crédibilité. Ainsi, pour gérer efficacement un processus de négociation, il est nécessaire de comprendre sa structure multidimensionnelle (Wood, Colosi, 1997). Quatre dimensions sont généralement évoquées : les négociations horizontales entre deux protagonistes, les négociations internes, les négociations verticales (logique hiérarchique) et les négociations externes (l'entreprise et l'extérieur).

#### **1. Les négociations horizontales**

La dimension horizontale est l'aspect le plus visible de la négociation. Il s'agit d'une interaction du type « face à face », « table ronde », souvent marquée par un certain degré de formalisme. Si cette réunion officielle donne le ton général de la discussion, la plupart des tractations se situe cependant en coulisses : discussions de couloir avec un représentant du camp adverse, débats entre différents services d'une société... Ce sont en effet dans ces lieux informels que sont prises les véritables décisions, que sont négociés les compromis et les règles acceptables. Selon Wood et Colosi (1997), la dimension horizontale est de nature éducative, «*elle tient lieu de forum pour éduquer l'autre partie de façon évidente ou moins évidente*». Elle procure également aux deux parties, une scène où se produire. Ceci permet de définir la teneur générale des négociations. Ainsi, lorsque la discussion est cordiale, les parties sont amenées à faire des discours et à présenter des propositions. A l'opposé, lorsque la discussion débouche sur une impasse, les parties prennent un ton accusateur et sont amenées à mettre des exigences non négociables.

#### **2. Les négociations internes**

En général, les négociations « bilatérales » ne s'effectuent pas entre deux individus, il s'agit plutôt d'une opposition entre deux groupes, composés d'individus. La singularité de chaque individu constitue la structure interne (formelle et informelle) du groupe. Ce postulat d'hétérogénéité est crucial pour analyser la phase préparatoire aux négociations. Ces différences profondes - résultat du milieu socioculturel, de valeurs fondamentales ou de personnalités fortes - vont générer des relations conflictuelles au sein du groupe. Les discussions sont caractérisées par une certaine émotion, un flux énergie et une plus ou moins grande diplomatie. La dimension interne du processus de négociation est généralement composée de trois sous-ensembles : les stabilisateurs, les déstabilisateurs et les quasi-médiateurs. *Les stabilisateurs* appréhendent la négociation comme un moyen d'éviter un conflit ou une grève. Si Fisher et Ury (1981) associent les stabilisateurs à des négociateurs « *posés* », Bolton (1979) insiste quant à lui sur leur personnalité « *soumise* ». Les stabilisateurs auraient en effet tendance à faire confiance aux autres, même sans aucune garantie. Par ailleurs, ils suivent l'autorité lorsque celle-ci se manifeste. Les déstabilisateurs ne sont pas opposés aux conflits, ils sont prêts à l'affrontement. Ce sont des négociateurs acharnés, Bolton (1979) les qualifie de personnalités « *agressives* ». Les déstabilisateurs tendent à se comporter de manière autocratique et autoritaire. Ils résistent à toute autorité hiérarchique et respectent le pouvoir qui s'exerce selon leurs conceptions. Les déstabilisateurs doivent être canalisés car ils chercheront à dominer et à intimider pour faire échouer les négociations. *Les quasi-médiateurs* sont généralement les seuls qui comprennent le processus de négociation. Ils doivent être à la fois prévenants avec les gens et fermes dans leurs positions. Bolton (1979) considère que le quasi-médiateur doit avoir une personnalité « *affirmée* ». Fisher et Ury (1981) parlent de négociateurs « *à principe* ». En tant que chef d'orchestre, le quasi-médiateur devra tempérer l'ardeur des déstabilisateurs et prendre en main les stabilisateurs. Enfin, il doit posséder certaines qualités (écoute, diplomatie, pouvoir de persuasion) pour défendre les intérêts de son groupe.

### 3. Les négociations verticales

La dimension verticale traduit les relations entre le groupe et la hiérarchie. Elle introduit une autre catégorie d'agents : les « finisseurs » ou les « ratificateurs ». Ce sont les personnes qui ont l'autorité ou le pouvoir d'approuver, de signer et de ratifier un accord. Toute proposition est généralement discutée autour d'une table des négociations, puis remontée à la



direction afin que celle-ci donne son aval. La négociation passe donc par deux stades : (i) convaincre la partie adverse que les propositions sont parfaitement raisonnables ; (ii) convaincre sa direction que les propositions de la partie adverse sont pertinentes. Au final, les deux parties dépendent l'une de l'autre pour représenter leurs intérêts. Il est donc nécessaire de ne pas chercher à surprendre ou à déstabiliser la partie adverse, il faut s'efforcer d'être crédible et digne de confiance. Chaque partie pourra alors engager certaines tractations avec sa hiérarchie.

#### 4. Les négociations externes

Wood et Colosi entendent par parties extérieures, « *les personnes ou les groupes sans responsabilités opérationnelles à l'issue de la négociation ; c'est-à-dire tous ceux qui ne sont ni les négociateurs, ni les autorités qui ont mandaté les négociateurs et qui, en fin de compte, accepteront ou rejetteront l'accord négocié* ». Selon les caractéristiques de la négociation, ces parties extérieures peuvent inclure la presse, le gouvernement, le public, des clients, des concurrents ou même d'autres membres de l'organisation. Il convient ici de s'interroger sur les conséquences d'une bonne ou d'une mauvaise gestion des informations relatives au processus de négociation car les parties extérieures s'intéressent avant tout à l'issue de la négociation. Deux contraintes pèseront sur les négociateurs, (i) toute négociation efficace repose sur une certaine confidentialité (il faut générer une discussion au niveau interne, puis avec la partie adverse, enfin avec l'extérieur) ; (ii) toute attitude défensive visant à cacher certaines informations (à la presse, notamment) peut entraîner des conséquences désastreuses (mauvaise image, manque de communication, possibilité de rumeurs...).

### IV. LE SYSTEME DE REMUNERATION

Élément 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<sup>ème</sup> 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...)

## 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.

<b>La Rémunération principale</b>  Rémunération du poste  <b>Rémunération de la façon d'occuper le poste</b>	Salaire de base							
	Salaire			Primes				
	<b>Part individuelle</b> (activité ou performance)  <b>Part collective</b> attribuée à chaque salarié							
<b>Les périphériques légaux</b>  <b>Le salaire à long terme</b>	Intéressement au résultat, à la productivité, aux objectifs							
	Participation financière		Plan d'épargne avec ou sans actions		Stocks options			
<b>Les avantages en nature individuels</b>	Frais de représentation		Frais de déplacement		Logement de fonction			
	Gratification en nature (voyage, cadeaux...)		Voiture de société		Téléphone personnel		Membre d'une organisation professionnelle	
<b>Les avantages en nature collectifs</b>	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	
<b>Les périphériques éloignés</b>  <b>Salaire à long terme</b>	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	

### 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*

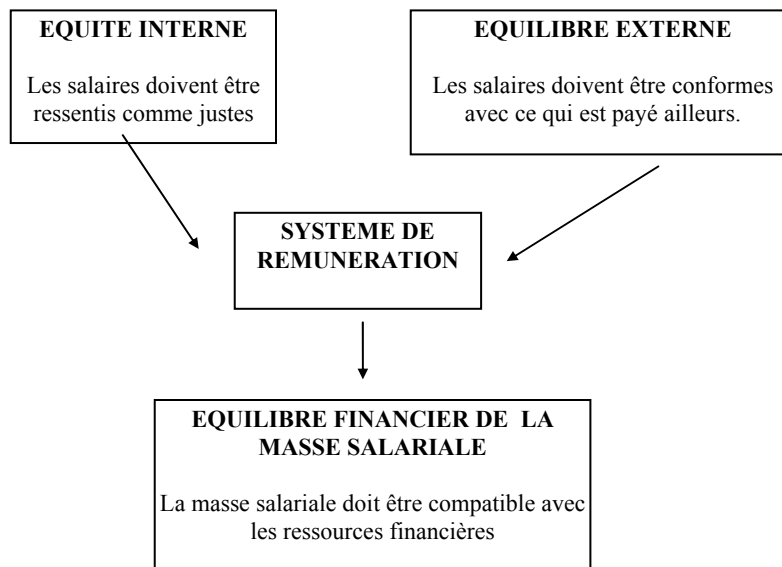
Le versement des salaires constitue dans la plupart des cas, le poste le plus important des engagements financiers de l'entreprise. On sait bien actuellement que les premières difficultés des entreprises en situation de crise se résolvent par un dégraissage (réduction de la masse salariale), que l'on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

- *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.

## *Thème d'approfondissement : Le télétravail*

Sous la pression des salariés et grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication favorables à la mobilité des travailleurs, le télétravail tend à se développer en France. Par télétravail, on entend : « *un travail qui s'effectue, dans le cadre d'un contrat de travail, au domicile ou à distance de l'environnement hiérarchique et de l'équipe du travailleur à l'aide de nouvelles technologies* ».

### 1. Les formes de télétravail

Selon une étude (2004) du ministère de la Cohésion sociale, la France compterait près de 7% de télétravailleurs, ce qui la place loin derrière les pays Nordiques et les Etats-Unis, mais devant l'Allemagne et l'Angleterre. Cependant 2%, des salariés (soit 440 000 personnes) travaillent régulièrement ou en permanence à domicile. Tandis que près de 5.4% (1.1 million de personnes) travaillent de façon « nomade ». Une nuance importante car ces derniers profitent des outils modernes pour effectuer certaines tâches hors de l'entreprise tout en y conservant un bureau. Les deux constructeurs informatiques HP et IBM utilisent leurs technologies (PC portable, Wi-fi, espace Web de travail collaboratif, accès permanent à internet...) afin de développer une organisation bâtie sur un fort nomadisme.

*Tableau 1 : Les formes de télétravail*

	Fixe à domicile	Alternant à domicile	Nomade
Hommes	1.0	1.7	7.5
Femmes	0.9	0.4	2.8
Services aux entreprises	1.9	2.9	15.7
Banques et assurances	2.9	1.4	9.4
Industrie manufacturière	1.0	1.4	6.0
Transports – télécoms	0.3	0.3	4.6
Commerce	0	0.9	3.5
BTP	0.6	0.2	3.0
Services aux particuliers	0.9	0.8	1.8

*Source* : Enquête INSEE (1999-2003).

Les télétravailleurs sont d'abord des cadres et des ingénieurs (20% d'entre eux travaillent en Nomade, 3.7% de façon fixe à domicile et 6% de façon alternée) ; des professions intermédiaires (9% de nomades et 2.3% de façon



fixe à domicile) ; des employés et des ouvriers (seuls 2.7% des employés sont nomades et 1% travaillent à domicile ; quant aux ouvriers, à peine 1% est concernée).

## 2. Une évolution de l'organisation du travail

L'arrivée d'Internet a obligé les entreprises à œuvrer pour un changement culturel. D'une part, les salariés comprennent qu'ils peuvent travailler de partout, désynchroniser le travail, trouver un meilleur équilibre vie privée -vie professionnelle, réduire les temps de transport... De l'autre, les entreprises ont été amenées à partager le fruit de cette souplesse (mobilité, réactivité, gains de productivité) organisationnelle. En matière d'organisation du travail, le télétravail soulève de nombreuses questions. La nécessité de clarifier la mesure du temps de travail, la protection de la vie privée, les évolutions de carrière. Le télétravailleur doit également être traité comme un salarié à part entière. Il ne doit pas être trop isolé et avoir des contacts réguliers avec son entreprise.

S'il n'existe pas encore de politiques organisées du télétravail, de nombreuses initiatives ont vu le jour. Ainsi chez France Telecom, le télétravail ponctuel à domicile est admis si le manager l'autorise. Chez SC Johnson, les salariés peuvent travailler chez eux (et ce quelle que soit leur fonction) deux fois par mois. EDF-GDF a mis en place le télétravail à domicile « pendulaire », c'est-à-dire, un à trois jours préfixés par semaine (toutefois, le salarié a besoin de l'accord du responsable). De son côté, IBM a mis en place depuis 1999 des sites de proximité (sorte de télécentres internes). L'objectif était de rapprocher les bureaux des domiciles des collaborateurs. Sept espaces en Ile de France offrent près de 500 postes de travail que 3500 des 6000 salariés franciliens utilisent régulièrement.

## 3. Le cadre juridique

Si le coût du télétravail et les outils de communication ne sont plus un obstacle à une telle organisation, la loi (ou plutôt le vide juridique) a constitué un réel problème : Comment l'employeur peut-il s'assurer que le travailleur à domicile respecte bien les onze heures de repos consécutifs ? Si un travailleur se blesse, qui est responsable ? Comment éviter qu'un salarié travaillant régulièrement chez lui ou en mission chez un client, grâce aux outils informatiques et de communication modernes, soit tenu à l'écart de la vie de

son entreprise ? Comment s'assurer qu'il a bien accès aux formations proposées par son employeur, qu'il n'est pas oublié lors des entretiens annuels d'évaluation ? Comment mesurer sa charge de travail tout en respectant sa vie privée ? Comment délimiter ses responsabilités et celles de la société à laquelle il appartient dans l'installation et l'entretien du matériel informatique qu'il utilise ? Autant de questions qui sont au cœur du véritable statut du « télétravailleur ». Les entreprises ont cherché à répondre à ces difficultés en négociant à l'amiable avec leurs salariés. France Telecom a ainsi choisi d'ajouter un avenant au contrat qui précise les heures auxquelles le salarié doit être joignable. HP a directement contracté des assurances privées pour les télétravailleurs à domicile.

En fait, il ne s'agit pas réellement d'un vide juridique. En 2002, un accord cadre a été signé par les syndicats et le patronat européen. Ce texte stipule que le télétravail ne peut être que « volontaire » (pour le salarié et l'entreprise) et « réversible » (l'employeur et le salarié peuvent demander un retour au travail dans les locaux de la société). Les partenaires sociaux français doivent maintenant parvenir à un accord visant retranscrire le texte européen dans la législation nationale. Au-delà du 16 juillet 2005, l'accord-cadre n'aura plus aucune valeur juridique en France. Le patronat et les syndicats européens, qui se sont battus pour organiser eux-mêmes le télétravail, pourraient se le voir imposer sous la forme directive européenne.

### **Pour en savoir plus :**

BOLTON R. (1979), *People Skills*, Simon & Schuster, New York.

FISHER R., URY W. (1981), *Getting yes, Negotiating Agreement without giving in*, Boston, Houghton Mifflin.

WOOD J.D, COLOSI T.R (1997), « Les coulisses de la négociation », *Les Echos, L'art du Management*, pp. 5-7.