

MANAGEMENT SUP

Management des ressources humaines

**Entre marché du travail
et acteurs stratégiques**



Michel Ferrary

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2014

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-071834-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Introduction	1
1 La dimension systémique du management des ressources humaines	5
Section 1 La tridimensionnalité des ressources humaines	7
Section 2 Le système de pratiques RH	14
Section 3 Les différents rôles de la DRH	15
Section 4 Le rôle du DRH face à la responsabilité sociale de l'entreprise	19
2 Gestion prévisionnelle et flexibilité des ressources humaines	23
Section 1 La gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH)	26
Section 2 Les formes de flexibilité des ressources humaines	39
Section 3 La juxtaposition des formes de flexibilité : le dualisme du marché du travail de l'entreprise	60
3 La politique de recrutement	67
Section 1 Les déterminants de la politique de recrutement	69
Section 2 Le processus de recrutement	76
Section 3 Les pratiques alternatives de réduction de l'incertitude	96
Section 4 Les indicateurs de gestion de la politique de recrutement	99

4 La politique de gestion des carrières	103
Section 1 Les justifications managériales de la gestion des carrières	105
Section 2 Les pratiques de la gestion des carrières	114
Section 3 Les acteurs de la gestion des carrières	117
Section 4 Les systèmes de gestion des carrières	123
5 La politique de formation	129
Section 1 La rationalité de l'investissement en formation	132
Section 2 Nature des compétences et pratiques de formation	138
Section 3 Décision stratégique d'internalisation de la formation	143
Section 4 La gestion et la procédure de l'investissement en formation	147
Section 5 Conflits d'intérêt et jeux d'acteurs autour de la formation	152
6 La politique d'évaluation	157
Section 1 Les objectifs de l'évaluation des ressources humaines	160
Section 2 Les enjeux humains de la politique d'évaluation	170
Section 3 Le processus d'évaluation des performances individuelles	173
7 La politique de rémunération	181
Section 1 Politique salariale et politique de rémunération	182
Section 2 La rémunération comme facteur d'attractivité sur le marché du travail	187
Section 3 La rémunération comme facteur de motivation des individus au sein de l'organisation	199
Section 4 Les parties prenantes de la politique de rémunération	204
Section 5 Les systèmes de rémunération	209
Section 6 Politique de rémunération et innovation managériale	216

8 Pilotage de la masse salariale	221
Section 1 Gestion de la masse salariale et performance financière de l'entreprise	224
Section 2 Les facteurs d'évolution de la masse salariale	231
Section 3 L'enjeu financier de la flexibilisation de la masse salariale	238
Section 4 Décisions stratégiques et gestion de la masse salariale	244
Section 5 Gestion de la masse salariale et optimisation fiscale	251
Conclusion – La DRH et la responsabilité sociale de l'entreprise	255

Introduction

Au sein des organisations de l'économie de la connaissance, les individus sont les créateurs et les détenteurs de la ressource stratégique que constituent les savoirs¹. Le capital financier et le capital technique sont de moins en moins des actifs stratégiques sur lesquels se fondent l'avantage concurrentiel des firmes et la compétitivité des nations. Les ressources humaines sont au cœur du modèle économique des entreprises. L'innovation et la créativité, dont dépend le développement des organisations, sont l'œuvre de l'action humaine. Les capacités d'innovation et de créativité des firmes dépendent des compétences et de la motivation des individus qu'elles mobilisent. De ce fait, le management des ressources humaines est devenu un facteur de compétitivité de la firme.

En mettant les ressources humaines au cœur du modèle économique des organisations, la société de la connaissance a profondément transformé les enjeux du management. Il convient d'attirer, de former, de motiver et de garder des individus talentueux et des experts qui sous-tendent la performance des organisations. Traditionnellement, à travers les droits de propriété, les entreprises possèdent légalement les ressources qu'elles mobilisent dans leur activité productive (usines, machines, réseaux de points de vente, brevets, logiciels, marques ou technologies). En revanche, les savoirs et la capacité de créer de nouvelles connaissances appartiennent aux individus. Le travailleur met ses compétences au service de son employeur mais il reste légalement propriétaire de son capital humain. Même si les employeurs essaient, par des clauses du contrat de travail et des dispositifs juridiques, de s'approprier les connaissances détenues par leurs salariés et d'en limiter

1. Ferrary M. et Pesqueux Y (2011), *Management de la connaissance. Knowledge Management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance*, Economica, 264 p.

la diffusion chez leurs concurrents ; *in fine*, les individus restent les détenteurs ultimes de cette ressource stratégique.

Le rôle central que jouent les ressources humaines dans la performance des organisations modifie les déterminants de la compétitivité des entreprises. Dans l'économie de la connaissance, l'avantage concurrentiel des firmes dépend avant tout de leur attractivité sur le marché du travail pour attirer les meilleurs talents. Les entreprises sont d'abord en concurrence sur le marché des ressources (*inputs*) avant de s'affronter sur le marché des produits et des services (*outputs*). La mise en œuvre d'une intention stratégique suppose bien souvent le recrutement d'individus que d'autres entreprises cherchent également à embaucher. L'identification des concurrents de la firme sur le marché du travail, la comparaison des propositions de valeur faites aux travailleurs (*Employee Value Proposition*) par les autres employeurs sur chaque segment du marché du travail sur laquelle l'entreprise recrute et l'analyse de l'attractivité de l'organisation deviennent des composantes importantes du management des ressources humaines. Cette analyse stratégique de l'attractivité de l'organisation est d'autant plus critique que les concurrents sur le marché du travail ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux qui se trouvent sur le marché des produits et des services de l'entreprise. Ainsi, si les constructeurs automobiles Fiat, Peugeot, Renault et Volkswagen sont en concurrence en Europe pour attirer les meilleurs ingénieurs de conception ; elles doivent également, lorsqu'elles cherchent à recruter ce type de profil, faire face à la concurrence d'entreprises aéronautiques comme Airbus et Safran ou des entreprises du secteur de l'énergie comme General Electric et Siemens.

Les administrations publiques sont souvent des organisations très vulnérables lorsqu'elles doivent faire face aux enjeux de l'attractivité sur le marché du travail. Généralement, elles sont en situation de monopole sur leur marché des services publics. En revanche, s'agissant du marché du travail, elles doivent affronter la concurrence des entreprises du secteur privé pour recruter certaines expertises. Ainsi, une administration qui souhaite embaucher un informaticien pour développer une application à destination de ses usagers, doit faire face à la concurrence d'entreprises de nombreux secteurs d'activité que ce soit des sociétés de services informatiques, des banques ou des entreprises de hautes technologies qui recrutent également des informaticiens. Face à cette concurrence sur le marché du travail, les administrations ne sont pas toujours les plus attractives pour attirer les individus les plus talentueux.

Les pratiques de gestion des ressources humaines (notamment les politiques de rémunération, de formation et de gestion des carrières), ainsi que l'image et la culture de l'organisation sont des composantes majeures de la proposition de valeur que l'entreprise fait aux individus (*Employee Value Proposition*) pour les attirer, les motiver et les garder. Les pratiques de gestion des ressources humaines constituent un système managérial dont la cohérence doit permettre la convergence des intérêts des salariés et des employeurs. Au-delà de sa dimension légale, le contrat de travail

est un contrat psychologique¹ de nature informelle et implicite à travers lequel l'employeur prend des engagements à l'égard de ses salariés en matière de rétributions économiques, sociologiques et psychologiques en contrepartie de l'apport de connaissances et de compétences. Le respect de ce contrat psychologique par chacune des deux parties conditionne l'implication des partenaires de la relation de travail.

La convergence des intérêts entre les salariés et les entreprises n'est pas naturelle et spontanée. Elle nécessite un travail important d'ingénierie managériale pour concevoir un système de GRH qui tiennent compte des différentes contraintes qui pèsent sur le management des ressources humaines ; à savoir l'attractivité externe, l'équité interne et la rationalité budgétaire. De plus, la relation de travail ne se limite pas à un échange entre un employeur et un salarié. De nombreuses parties prenantes interviennent dans la gestion des ressources humaines d'une organisation. Des acteurs aussi différents que les actionnaires, les syndicats, les pouvoirs publics, les concurrents, les fournisseurs ou les médias peuvent être impliqués, d'une manière ou d'une autre, dans le fonctionnement des organisations et influencer leurs pratiques de GRH.

L'entreprise n'est pas un simple acteur économique mais constitue « une affaire de société »² dont les actions influencent de nombreuses parties prenantes. Cette dimension sociétale conduit les entreprises à s'interroger sur leurs responsabilités sociales à l'égard des autres acteurs économiques et sociaux. À cet égard, les pratiques de GRH d'une entreprise peuvent contribuer au développement des individus et au bien-être collectif. Inversement, elles peuvent être à l'origine d'une dégradation des conditions humaines par des politiques d'exploitation des travailleurs (travail dissimulé, travail des enfants, absence de contrat de travail, précarisation de l'emploi, etc.). Cette dimension sociétale justifie l'implication de nombreuses parties prenantes dans la gestion des entreprises. La direction et le DRH d'une organisation doivent prendre en compte cette dimension dans la conception de la politique RH de l'entreprise. La complexité de la fonction RH est donc liée à la nécessité de prendre en compte simultanément une multitude de contraintes internes et externes pour concevoir et piloter un système de gestion des ressources humaines qui contribue à la compétitivité de l'entreprise et à la performance de l'organisation.

Définition du management des ressources humaines

Le management des ressources humaines se définit comme un ensemble d'outils et de pratiques (recrutement, formation, rémunération, évaluation et gestion des carrières) qui constituent un système managérial cohérent dont l'objectif est de mettre en œuvre la dimension humaine de la stratégie de l'organisation. Ce système

1. Rousseau D. (1989), « Psychological and implied contracts in organizations », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2, n°2, pp. 121-139.

2. Sainsaulieu R. (1992), *L'Entreprise une affaire de société*, Presses de la FNSP.

est juridiquement encadré par des dispositifs légaux de différents niveaux (supranational, national, sectoriel, organisationnel et individuel). La conception et le pilotage du système de GRH relève de la responsabilité de la direction des ressources humaines. Il implique les managers opérationnels dans sa définition et dans sa mise en œuvre. Il est confronté à des logiques d'acteurs internes et externes dont les intérêts peuvent diverger des intérêts de l'organisation. Ces potentielles divergences mettent la motivation des salariés et la gestion des conflits au cœur du management des ressources humaines. Le système de GRH est également soumis aux mécanismes concurrentiels du marché du travail qui influencent notamment les pratiques de recrutement, de rémunération et de formation.

La diversité de ces contraintes fait de l'innovation managériale un facteur de compétitivité de la firme pour articuler les besoins et les ressources humaines de l'organisation. Le management stratégique des RH suppose une réelle créativité managériale dans la conception des pratiques permettant de gérer de manière efficiente la complexité des facteurs qui influencent la gestion des individus dans les organisations.

Plan de l'ouvrage

Cet ouvrage s'attache dans le chapitre 1 à décrire la dimension systémique du management des ressources humaines. Le chapitre 2 examine en quoi la gestion prévisionnelle des ressources humaines constitue un schéma directeur permettant d'articuler les différentes dimensions du management des ressources humaines. Le chapitre 3 décrit la politique de recrutement ; le chapitre 4 analyse la gestion des carrières ; le chapitre 5 présente les enjeux de la formation ; le chapitre 6 se penche sur les pratiques d'évaluation ; le chapitre 7 analyse la politique de rémunération au niveau des individus et le chapitre 8 examine la gestion de la masse salariale dans une perspective organisationnelle. La conclusion porte sur le rôle de la fonction RH et le management des ressources humaines dans le développement responsable des organisations et la définition d'un nouveau contrat social au sein des entreprises.

Chaque chapitre s'attache à analyser l'influence des mécanismes concurrentiels du marché du travail sur les pratiques de GRH considérées. Les intérêts et les stratégies des principales parties prenantes impliquées dans la conception et le pilotage des pratiques de GRH sont également analysés pour exposer la complexité systémique du management des ressources humaines.

Chapitre

1

La dimension systémique du management des ressources humaines

SOMMAIRE

SECTION 1 La tridimensionnalité des ressources humaines

SECTION 2 Le système de pratiques RH

SECTION 3 Les différents rôles de la DRH

SECTION 4 Le rôle du DRH face à la responsabilité sociale de l'entreprise

Une organisation est un ensemble de ressources dont la combinaison permet de produire des biens et des services. Une de ces ressources correspond aux ressources humaines (RH), c'est-à-dire les femmes et les hommes qui sont mobilisés par l'organisation. La gestion des ressources humaines a pour objectif d'optimiser la contribution des ressources humaines à la performance de l'organisation en termes de croissance du chiffre d'affaires et de rentabilité.

Le management des ressources humaines s'applique à une ressource particulière, à savoir des êtres humains. Par nature, ces derniers se distinguent des autres ressources de l'organisation (technologies, marques, bâtiments, machines ou brevets). Le management des RH diffère de la gestion des autres ressources pour deux raisons. D'une part, le contrat de travail n'achète pas un salarié mais la volonté de ce dernier à mobiliser ses compétences au profit de son employeur. Le salarié reste propriétaire de sa force de travail. L'employeur ne fait que louer les services de la force de travail. D'autre part, les ressources humaines, contrairement à d'autres ressources, sont douées d'une volonté propre et de stratégies personnelles qui ne convergent pas nécessairement avec les objectifs de l'entreprise ou de l'employeur.

Le management des RH est une fonction de l'entreprise qui est sous la responsabilité de la direction des ressources humaines. Cette dernière s'appuie sur un système de pratiques et de processus RH (recrutement, formation, gestion des carrières, rémunération et évaluation) qui doivent lui permettre de mettre à la disposition de l'organisation des personnes compétentes et motivées pour atteindre des objectifs donnés par la direction.

Le management des RH est également une fonction partagée au sein de l'organisation. En amont avec les dirigeants de l'entreprise. Dans ce cas, le directeur des ressources humaines est un *business partner* qui apporte une perspective RH à la prise de décision stratégique de la direction. Cela se traduit dans certaines entreprises par la présence du DRH au comité de direction de l'entreprise. En aval, la fonction est partagée avec les managers opérationnels qui mettent en œuvre la politique RH définie par l'entreprise et qui participent aux différents processus RH. Enfin, le management des RH est également une fonction partagée avec des prestataires externes de services de GRH (cabinets d'enquête de rémunération, cabinets de recrutement, entreprises de travail temporaire, cabinets d'outplacement, organismes de formation et avocats). Dans ce cas, le rôle de la DRH est celui d'une direction des achats sélectionnant et coordonnant des prestataires extérieurs de services de GRH.

La fonction RH est encadrée dans un système politique. Cela la conduit à interagir avec des parties prenantes qui peuvent influencer ses pratiques de gestion des ressources humaines. Ces parties prenantes peuvent être les syndicats dans le cadre de négociations d'accords d'entreprise ou de conflits sociaux. Cela peut également être les pouvoirs publics qui interviennent comme législateur pour encadrer les pratiques de GRH (notamment la rémunération, le recrutement, la formation et le licenciement). Ils interviennent également à travers les services publics de formation

(universités, écoles et organismes de formation professionnelle), les organismes de placement des travailleurs et les différents dispositifs de subvention de l'emploi. Les médias constituent aussi une partie prenante des pratiques de GRH et la médiatisation des plans de licenciement peut avoir des conséquences négatives sur l'image de l'entreprise tout comme des pratiques originales peuvent y contribuer positivement. Cette dimension politique a pris d'autant plus d'importance que les pratiques de GRH s'inscrivent positivement ou négativement dans la responsabilité sociale de l'entreprise. La mise en œuvre des pratiques de GRH se mesure désormais à l'aune de leur responsabilité sociale.

Enfin, la fonction RH est profondément modifiée par les changements technologiques, notamment à travers le développement de progiciels de gestion liés au management des ressources humaines, mais également du fait de l'usage des intranets et de la diffusion d'applications Internet liées aux RH et au marché du travail. L'intégration de ces nouvelles technologies est une source d'efficacité et de renouvellement de la fonction RH.

Section 1 LA TRIDIMENSIONNALITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

1 Les ressources humaines constituent une ressource stratégique

L'entreprise est une combinaison de ressources (technologies, réseau de distribution, marques, brevets, etc.) dont certaines peuvent lui conférer un avantage concurrentiel face à ses concurrents. Pour certaines entreprises, les ressources humaines constituent une ressource stratégique au sens où la mise en œuvre de la stratégie et la différenciation face aux concurrents dépendent de la détention de certaines compétences détenues par des individus¹. La détention et la mobilisation de connaissances stratégiques par des experts peuvent être déterminantes dans la performance de l'organisation. Les ressources humaines sont notamment stratégiques dans les industries où l'innovation est au cœur de la compétitivité de la firme. L'innovation, la créativité, l'exploration et la mise en œuvre de nouvelles opportunités de développement dépendent de la qualité des chercheurs et des ingénieurs mobilisés par l'entreprise.

1. Ferrary M. (2010), « Compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines », *Revue d'Economie Industrielle*, n°132. pp. 1-28.