

# **GESTION DE RESSOURCES HUMAINES**

## **I. Généralités :**

### **1. Définitions :**

Selon Andre Mullenders la GRH est « l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel autant sur le plan quantitatif que qualitatif »<sup>1</sup>

« La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. »<sup>2</sup>

Selon Patrice Roussel définit la GRH comme :

« L'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »<sup>3</sup>

### **2. Aperçu historique :**

Historiquement, la gestion des Hommes au cours du 19ème siècle se rationalise. D'une force de travail disséminée et pluriactive, le passage se réalise vers une main

---

<sup>1</sup> - André Mullender « E-DRH :outil de gestion innovant » de Boeck 2009.

<sup>2</sup> - L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, dans « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod 2007.

<sup>3</sup> - Patrice Roussel, coordinateur de LIRHE (Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi) de l'Université des sciences sociales de Toulouse.

d'œuvre qui se sédentarise dans les villes et n'exerce plus qu'une seule activité. A ceci s'ajoute le développement des premières grandes entreprises, illustré par les compagnies de chemin de fer (138000 employés en 1869). La masse de travailleurs à gérer rend nécessaire une rationalisation des pratiques de gestion du personnel.

La Fin du 19ème jusqu'en 1945 connaît une véritable émergence de la fonction, là encore les grands groupes, notamment automobile (Renault), jouent un rôle significatif. d'effectifs importants, la rationalisation de la production (avant les travaux de Taylor à cette époque) est sous l'influence des ingénieurs (cf. «La logique de l'honneur » de P. d'Iribarne)<sup>1</sup>, et voit l'apparition des premiers éléments qui structurent la vie salariale :

- Le 24 mai 1864 voit poindre le droit de grève,
- Le 27 décembre 1890 naît le contrat de travail,
- En 1910 apparaît le code du travail,
- En 1919 le régime des conventions collectives voit le jour.

A cette époque, les patrons développent une politique sociale sous forme de paternalisme (ex : Schneider au Creusot).

Les premières activités du service du personnel sont :

- le recrutement ;
- l'affectation des personnes dans les ateliers.

Ensuite, interviennent la centralisation de la fonction et la recherche

---

<sup>1</sup> - Philippe d'Iribarne est un homme d'affaires français et directeur de recherche du CNRS. Polytechnicien, diplômé de l'IEP de Paris, il est expérimenté dans le domaine des entreprises et leurs difficultés. Il mène aussi des enquêtes sur la signification sociale de leurs activités, publiant ses résultats. Depuis plusieurs années, Philippe d'Iribarne travaille sur l'influence des cultures nationales sur le fonctionnement des organisations. Il part d'une définition de la culture prise à l'anthropologie. Celle-ci est un système de sens à travers lequel l'individu perçoit et interprète une situation ou une action concrète. Il partage ce système de sens avec les autres membres de sa communauté, qui a, au cours de son histoire, élaboré ce système de sens. L'individu n'est pas déterminé dans son comportement et ses valeurs, qui appartiennent à sa personnalité et son histoire propre. Mais ses réactions à une situation ou une action donnée seront fonction de son interprétation, donc de ce système de sens.

Avec son équipe "Gestion et Société" il élargit l'inventaire des cultures nationales en poursuivant les recherches et les travaux sur de nouveaux pays.

d'harmonisation :

- centralisation du recrutement ;
- harmonisation des procédures de notations, de systèmes de paie ;
- prise en compte des syndicats et des facteurs humains (moins de brutalité dans la gestion des Hommes).

Pendant les trente glorieuses :

Le contexte est propice à la pérennisation des pratiques de gestion du personnel sous l'impulsion du fordisme, de la standardisation et de l'uniformisation des emplois ainsi que du prestige de l'organisation bureaucratique.

A cette époque, se développe aussi le courant des relations humaines qui met l'accent sur le facteur humain. Prise de conscience que la motivation et la performance sont liées aux conditions de travail et à la qualité des relations humaines dans l'entreprise.

## **Chapitre I. Le rôle de la gestion des ressources humaines**

### **1. Dans l'administration générale**

On cherche à optimiser l'apport des ressources humaines à partir des éléments par lesquels on agit habituellement sur celles-ci :

- Compétence,
- Motivation,
- Information,
- Organisation,

- Gestion des groupes.

On agit sur ces éléments :

- a) Par le recrutement : En évaluant les compétences et la motivation lors du recrutement, on s'assure d'avoir un personnel adéquat en nombre et en qualification,
- b) Par la formation et le coaching<sup>1</sup> : Afin d'améliorer le niveau de compétence des *collaborateurs*, mais aussi pour améliorer leur motivation (une formation peut constituer une récompense et, il est souvent plus motivant d'effectuer un travail que l'on sait faire).
- c) Par la motivation positive (**récompense** : félicitation, prime, promotion, formation...) et négative (**sanction** : réprimandes, réduction ou suppression d'une prime, rétrogradation (dégradation), voire licenciement). Ces incitations visent à faire comprendre au collaborateur que son intérêt est d'effectuer son travail du mieux possible.

De ce point de vue, la gestion des ressources humaines doit intégrer aussi dans sa pratique administrative, la notion de groupe ou d'équipe :

- Par la communication et la transparence. Il est essentiel que le collaborateur ait les informations nécessaires à l'accomplissement de sa tâche, et ait une idée précise de l'évolution et des objectifs de l'entreprise elle-même, et de son environnement. De nos jours, l'abondance d'information a rendue nécessaire la mise en place de systèmes de gestion de l'information.
- Par la planification et le contrôle de l'avancement des tâches.

---

<sup>1</sup> - Le **coaching** est un [accompagnement personnalisé](https://fr.wikipedia.org/wiki/Coaching) cherchant à améliorer les compétences et la performance d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation, grâce à l'amélioration des [connaissances](https://fr.wikipedia.org/wiki/Coaching), l'optimisation des processus et des méthodes d'organisation et de contrôle. ( <https://fr.wikipedia.org/wiki/Coaching>)

L'optimisation de l'organisation, c'est-à-dire l'ordonnancement des tâches et leur affectation aux personnes les plus compétentes disponibles, permet d'améliorer l'efficacité d'exécution.

- Par l'administration du personnel. Il est coutumier de dire qu'une bonne gestion des ressources humaines se traduit en premier lieu par une administration fiable du personnel.

Il faut donc sécuriser son effectif :

- En assurant un paiement rigoureux des **salaires** et des **primes**.
- en suivant la gestion des **présences** et des **absences**, des **heures supplémentaires**.
- en planifiant les **congés** annuels.
- en organisant les remplacements.

## **2. Au sein de l'entreprise**

La gestion des ressources humaines consiste à acquérir la main d'œuvre, l'intégrer à l'entreprise et assurer son efficience. La GRH recouvre donc les notions et les fonctions liées au recrutement, à la formation, à la gestion des compétences, à la motivation et la fidélisation à la communication. De plus, le professionnel de la gestion des ressources humaines (**leader**) s'occupe du développement du personnel, c'est-à-dire de tout ce qui concerne l'évaluation, l'orientation et la gestion des carrières, la mobilité fonctionnelle et géographique, la formation, la valorisation, la responsabilisation et la motivation des employés. Enfin, il supporte également l'organisation du travail et la qualité de vie au

travailleur.

### **3. Le responsable des Ressources Humaines**

Le rôle du RRH est de donner à chacun les moyens de développer les compétences (c'est à dire les savoir faire) dont il est capable, et qui lui permettront de s'épanouir professionnellement dans l'entreprise.

Le RRH doit être capable de concilier différents points de vue et être un excellent négociateur. La conduite et l'animation des réunions n'ont pas de secrets pour le RRH. La gestion des conflits individuels et collectifs est une partie importante de son activité.

### **4. Domaines de la gestion des ressources humaines :**

- a) La gestion de paie : elle constitue un aspect important de l'administration des salariés. Matérialisant la relation entre l'employeur et le salarié, le bulletin de paie est un document périodique devant répondre à certaines règles. Le salaire, contrepartie de la prestation du travail effectuée par le salarié, constitue un coût pour l'entreprise. La fixation de la rémunération prend en compte la complexité des tâches à effectuer, mais également les conditions de travail, le cadre contractuel et légal (SMIC...), les performances de l'entreprise et du salarié, la situation personnelle du salarié.
- b) la gestion des conflits : La résolution des conflits est un concept associé aux relations humaines, principalement lié au management et aux méthodes et outils d'aide à la prise de décision. Elle consiste dans le choix d'une solution à un affrontement et sa mise en œuvre. Lorsqu'il s'agit de pratiques en regard du système judiciaire ou d'une décision étatique, on parle de modes alternatifs

de résolution des conflits. Le conflit ne peut exister qu'entre deux personnes au moins. Le concept de situation sociale renvoie à celui de lien et de seuil au-delà duquel une relation est établie (on ne peut être en conflit avec un inconnu sauf dès que celui-ci est en lien avec nous). Le conflit naît dans un système qui s'apparente à un ensemble d'éléments inter dynamiques ayant une même finalité dont tous les éléments participent à l'atteindre.

- c) Évaluation des performances : L'évaluation des performances, qui relève toujours de la responsabilité managériale, constitue la pratique la plus courante parmi les différentes catégories d'appréciation des agents. Elle consiste à analyser les résultats des activités des personnels et non pas leurs qualités personnelles, même s'il existe une relation étroite entre celles-ci et leurs résultats. On peut évaluer aussi bien les performances individuelles de chaque agent appartenant à une équipe de travail, que les performances collectives de l'ensemble de cette équipe.
- d) la motivation et l'implication du personnel : Le salarié doit être considéré dans une approche client fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et particulièrement aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. La motivation et la fidélisation des salariés sont l'une des préoccupations principales des DRH. Il est vrai que confrontés au climat d'incertitude, aux exigences accrues en terme de performances, la fin de l'emploi à la vie, les salariés perdent leurs repères et leurs motivations.
- e) la Gestion des Carrières : la Gestion des Carrières et des Compétences de sage permet la mise en place d'une gestion des emplois et des postes de l'entreprise sur la base d'un référentiel de compétences. En outre, est offerte la possibilité de suivre le parcours de chaque salarié au sein d'une structure et

de définir l'ensemble des processus de mobilité de la gestion et du suivi des entretiens périodiques d'évaluation Professionnelle au cycle d'aide à la décision en matière de choix d'un candidat.

- f) L'amélioration des conditions de travail : désignent d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de **travail**. Elles comprennent la pénibilité et les risques du travail effectué ainsi que l'environnement de travail (bruit, chaleur, exposition à des substances toxiques, etc.). Le RRH veille sur l'amélioration des conditions de travail.
- g) La communication interne: il s'agit d'informer les salariés, faciliter les échanges entre le personnel, développer l'écoute pour apprécier le climat social, et la motivation des salariés.

## **Chapitre II. Le contrat de travail**

Le contrat de travail peut être défini comme celui par lequel une personne appelée "salarié" accepte de mettre son activité professionnelle au service et sous la direction d'une autre appelée "employeur", moyennant rémunération. De cette définition ressortent les trois critères du contrat du travail :

- la prestation du travail,
- le lien de subordination juridique et,
- la rémunération.

Ces critères n'ont pas la même importance puisque celui de la subordination doit être regardé comme nécessaire et suffisant. Ce qui revient à dire que nonobstant la dénomination que les parties ont donné à leur relation, la



présence de ce lien de subordination atteste sans équivoque l'existence d'un contrat de travail en bonne et due forme. Le contrat de travail ne requiert pas une forme particulière. Il peut être verbal ou oral. Cependant, dans une perspective probatoire il est préférable qu'il soit écrit. Pour un certain type de contrat de travail, l'écrit s'impose. Il s'agit du contrat à durée déterminée dont la méconnaissance de cette exigence entraîne la présomption qu'il a été conclu à durée indéterminée.

Par ailleurs, le CDD qui dépasse trois mois est soumis au visa de l'inspecteur du travail. Pour que le contrat de travail soit valable, il faut qu'il résulte du consentement libre et éclairé des parties ; il faut qu'il repose sur un objet et une activité licite.

L'employeur est libre dans le choix de son personnel. Toutefois, cette liberté connaît quelques limites. En effet, son refus d'engager un travailleur ne doit pas reposer sur un critère considéré comme discriminatoire tel que la race, l'ethnie, le sexe, le handicap..., de sorte que le travailleur qui considère que son non recrutement s'explique par un de ces critères peut agir en justice aux fins d'obtenir la condamnation de l'employeur au paiement de dommages et intérêts.

Dans certaines situations, l'employeur est obligé de recruter en priorité certains salariés. C'est notamment le cas des travailleurs qui ont été licenciés consécutivement aux difficultés économiques durables rencontrées par l'entreprise. Si dans les deux ans la situation de l'entreprise redevient normale au point qu'il faille recruter de nouveau autour des postes supprimés, ces travailleurs doivent être recrutés en priorité.

## **I. La durée du contrat de travail :**

Lorsque l'on se focalise sur la durée, il est possible de distinguer le contrat à durée déterminée du contrat à durée indéterminée mais entre les deux se trouve le contrat d'engagement à l'essai (Contrat de stage).

### **a) Le contrat d'engagement à l'essai :**

Généralement, il précède la conclusion d'un contrat de travail définitif. L'essai est profitable aussi bien à l'employeur qu'au salarié. Pour le premier, il permet de s'assurer que le travailleur répond aux attentes. Pour le second, c'est l'occasion de s'assurer que les conditions de travail et de rémunération qui lui sont proposées l'agrément mais dans tous les cas l'essai ne doit pas être source d'abus. C'est pourquoi sa durée, renouvellement compris, ne saurait excéder six (6) mois. En réalité cette durée est fonction du niveau de complexité de l'emploi. Ce qui caractérise fondamentalement le contrat d'engagement à l'essai, c'est que chacune des parties peut reprendre à tout moment sa liberté sans avoir à dédommager l'autre cocontractant. Si à l'issue de cette période d'essai la relation du travail continue, la période écoulée compte pour l'ancienneté du salarié.

### **b) Le contrat à durée déterminée (CDD):**

Il s'agit d'un contrat où les parties au préalable se sont entendues sur la durée. En principe, cette durée ne saurait dépasser deux (2) ans.

Le contrat à durée déterminée doit être écrit, à défaut il est considéré comme conclu à durée indéterminée. Le CDD qui dépasse trois mois est soumis au visa de l'inspecteur du travail et la sécurité sociale. Il ne serait être conclu entre un employeur et un salarié plus de deux fois ou renouvelé plus d'une fois entre eux. La violation de cette règle a pour conséquence la requalification de la convention en un contrat de travail à durée indéterminée mais la règle de la limitation du nombre de CDD ne vaut pas pour les activités purement saisonnières (Tourisme, agriculture...etc)

### **c) Le contrat à durée indéterminée :**

Doit être entendu comme tel, le contrat qui ne répond pas à la définition du CDD ou du contrat d'apprentissage. En définitif, il s'agit d'un contrat qui n'est pas

affecté d'un terme précis.

## **II. Les obligations des parties au contrat de travail**

Le contrat de travail est un contrat synallagmatique puisque générant des obligations réciproques pour l'employeur et pour le salarié :

- Lorsque l'on se situe du côté du salarié, d'abord il est tenu d'exécuter les tâches pour lesquelles il a été recruté. Ensuite, il doit respecter les règles édictées par l'employeur. Enfin, il ne doit pas divulguer les informations confidentielles qui lui sont communiquées pour lui permettre une bonne exécution de sa mission.
- Lorsque l'on se situe du côté de l'employeur, il pèse sur lui essentiellement le devoir de fournir au salarié du travail, néanmoins à l'impossible nul n'étant tenu, il se peut que l'employeur ne soit pas en mesure de respecter cette obligation. C'est notamment le cas lorsque l'outil de production est soumis à une avarie. On est alors sur le terrain du chômage technique, mais dans ce cas l'employeur et les salariés par le biais de leurs représentants, s'entendent sur le montant de la rémunération due. L'employeur est également tenu au paiement du salaire dans le respect des règles édictées. L'employeur est tenu aussi à assurer au salarié une exécution sûre et saine de son travail, autrement dit, il doit lui garantir des conditions de travail respectueuses de sa sécurité, de sa santé et de son hygiène. Au chapitre des obligations légales assumées par l'employeur figure celles d'affilier son personnel aux institutions de prévoyance et de protection sociale comme la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) et la Caisse Nationale d'Assurance Maladie (CNAM).

# **Chapitre III. LES EVENEMENTS**

## **SUSCEPTIBLES D'INFLUER SUR LA**

### **RELATION DE TRAVAIL**

La relation de travail est susceptible d'être confrontée à un certains nombres d'événements :

#### **A. L'accident du travail :**

Il est défini et considéré comme accident du travail quel qu'en soit la cause, "l'accident survenu par le fait ou à l'occasion de travail à toute personne salarié qui travaillant à quelques titres ou en quelque lieu que ce soit pour un ou plusieurs employeurs ou chef d'entreprise".

Le travailleur victime d'un accident professionnel, se voit octroyer un certains nombres d'avantages. Tout d'abord, les indemnités journalières calculées en fonction du salaire de base de la période précédant immédiatement l'arrêt de travail. Il perçoit également des prestations en nature (frais des soins...etc). Enfin, si la victime reste atteinte de lésion entraînant un état d'incapacité permanente partiel ou total, elle perçoit une rente dont le montant est fonction du taux d'incapacité permanente d'une part et des salaires perçus par la victimes au cours des douze mois qui ont précédés l'arrêt de travail d'autres part.

#### **B. La maladie du salarié**

Le salarié malade doit faire parvenir dans les 48 heures à l'employeur, un

certificat médical attestant de son état.

En principe, lorsque la durée de la suspension du contrat dû à la maladie atteint six mois, l'employeur est habilité à envisager le licenciement. Toutefois, cette durée peut être prolongée pour les travailleurs comptant une certaine ancienneté.

### **C. La maternité**

La femme salariée dont la grossesse est médicalement attestée ou apparente, a le droit de démissionner à tout moment sans devoir dédommager l'employeur. Egalement si son état de santé le requiert elle peut demander à être affectée à un nouveau poste plus compatible avec son état de santé. Par ailleurs la femme enceinte a droit à un congé de maternité de 14 semaines dont huit postérieures à la délivrance. Ce délai peut être prolongé de trois semaines dans l'hypothèse d'une maladie consécutive aux couches. Pendant le congé de maternité la femme salariée ne peut pas être licenciée quel que soit le motif.

### **D. La grève**

Pouvant être défini comme "une cessation concertée du travail pour faire aboutir des revendications d'ordre professionnel", la grève licite, menée dans les règles de l'art entraîne une suspension du contrat de travail.

La grève, dont le soubassement n'est pas professionnel (grève politique ou de la grève de solidarité...etc) doivent être regardées comme illicites et la participation à une grève illicite est constitutive d'une "faute lourde" pouvant légitimer l'employeur à licencier immédiatement le salarié sans lui devoir d'une quelconque indemnité. Il en est ainsi aussi pour le travailleur qui, à l'occasion d'une grève licite se rend coupable de fait illicite, violence, séquestration, piquet

de grève <sup>1</sup>...etc. En effet, si la loi garantit le droit de grève, elle garantit également le droit au travail des salariés non grévistes.

## **E. LA RUPTURE DU CONTRAT DE TRAVAIL**

De ce point de vue il est nécessaire de faire la distinction selon le type du contrat :

### **1) La rupture du contrat à durée déterminée**

En principe à l'arrivée du terme convenue le contrat meurt. Mais de manière exceptionnelle le CDD peut prendre fin de manière anticipée. Cela renvoie essentiellement à trois situations :

- soit les parties en décident ainsi d'un commun accord.
- soit le travailleur s'est rendu coupable d'une faute grave qui rend impossible la poursuite de la relation contractuelle ;
- soit est survenu un événement constitutif d'un cas de force majeure en ce qu'il est extérieur aux parties imprévisible et irrésistible. Par exemple, un tsunami qui éradique l'outil de production.

A la rupture du CDD, le travailleur a droit à une indemnité de fin de contrat égal à 7% des montants totaux bruts perçus durant la relation contractuelle.

Par ailleurs, lorsqu'à l'arrivée du terme du CDD la relation du travail continue, cette dernière est présumée alors s'être transformée en un CDI.

### **2) La rupture du contrat à durée indéterminée**

La rupture du contrat à l'initiative du salarié est dite démission alors que celle à l'initiative de l'employeur s'analyse en un licenciement, enfin, la rupture d'un commun accord doit être regardée comme une rupture amiable.

---

<sup>1</sup> - Groupe de grévistes interdisant l'entrée du lieu de travail.

## **a. La démission :**

Elle obéit à des règles spécifiques :

1. Elle ne se présume pas mais doit résulter d'un acte univoque, c'est pourquoi l'employeur ne peut la déduire d'une absence prolongée non justifiée fut-elle particulièrement longue;

2. il n'est point besoin d'exiger du travailleur démissionnaire, l'existence d'un motif légitime. Néanmoins, le salarié doit observer le préavis dont la durée est fonction de son statut dans l'entreprise.

## **b. Le licenciement :**

Il existe plusieurs types de licenciements : le licenciement ordinaire ou de droit commun ; le licenciement des délégués du personnel et les licenciements pour motif économique.

### **1. Le licenciement de droit commun :**

Il est assujéti à plusieurs conditions : il doit reposer sur l'existence d'un motif légitime, respecter le délai de préavis, et donner lieu au paiement de l'indemnité de licenciement si le travailleur concerné compte une ancienneté au moins d'un an.

Dans l'hypothèse où l'employeur reproche au salarié la commission d'une faute lourde il peut le licencier immédiatement sans préavis et sans indemnité de licenciement.

Si le juge estime que la qualification de faute est erronée. Il considère le licenciement intervenu comme abusif et condamne l'employeur non seulement au paiement de l'indemnité compensatrice de préavis, de l'indemnité de licenciement, mais aussi à des dommages intérêts.

### **2. Le licenciement des délégués du personnel**

Les missions confiées aux représentants du personnel peuvent être une source de conflit avec l'employeur. Le chef d'entreprise pourrait être tenté de

sanctionner ces salariés « indésirables ».

C'est pourquoi les représentants du personnel bénéficient d'un statut de « salarié protégé».

On parle de protection d'ordre public absolu, tous les représentants du personnel élus sans exception sont des salariés protégés en matière de congédiement.

En effet, l'employeur qui envisage le licenciement d'un délégué du personnel doit demander l'autorisation de l'inspecteur du travail. Le licenciement intervenu au mépris du veto de l'inspecteur ou sans que l'autorisation de ce dernier n'ait été demandée, doit être regardé, comme un licenciement nul et non avenu.

### **3. Le licenciement pour motif économique**

Lorsque l'entreprise se trouve confrontée à des difficultés économiques durables, l'employeur peut opter pour la réduction du temps de travail (travailler moins gagner moins) mais il peut choisir des mesures plus radicales en réduisant les effectifs. Cette dernière option doit reposer sur l'utilisation de critères objectifs que sont la qualification professionnelle, l'ancienneté et la situation matrimoniale.