

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

RÉF : KL7.0523



Copyright © Tous droits réservés



Tous droits réservés. Toute reproduction, même partielle, par quelque procédé que ce soit, est interdite sans autorisation préalable. Une copie par photographie, film, bande magnétique ou autre, constitue une contrefaçon passible des peines prévues par la loi sur la protection des droits d'auteur.

Sommaire

Page

La méthode KORÉVA	3
Introduction	5

Leçon n° 1 – Les composantes du management	6
---	----------

1 - APPRENDRE	7
----------------------------	----------

I. Management et hiérarchie	8
1. Le rôle de la hiérarchie	8
2. La notion de pouvoir	10
3. Un rapport de force	13
4. L'intérêt de la délégation	17

II. Le rôle des managers	21
1. Les 4 fonctions traditionnelles	21
2. Le rôle des middle managers	24
3. Le rôle de la direction générale	28
4. Le leadership et les processus organisationnels	33
5. Le management situationnel : un management utilisé et qui fait l'unanimité dans la pratique managériale	38
6. L'approche du neuromarketing sur le management	39

III. L'importance de la communication	41
1. Comprendre la communication	41
2. Les types de communication	44
3. Gérer la communication	47

À retenir	53
------------------------	-----------

2 - S'ENTRAÎNER	55
------------------------------	-----------

I - Questions	56
----------------------------	-----------

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

II – Corrections	62
------------------------	----

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Leçon n° 2 – Le facteur travail dans l'entreprise65

1 - APPRENDRE.....66

I. L'évolution du travail.....67

1. Le temps de travail67
2. La croissance.....71
3. Le partage de la valeur ajoutée75
4. La prise en compte sociale79

II. L'individu dans le travail.....81

1. Le travail des enfants81
2. Le clivage hommes-femmes83
3. L'intégration de tous les salariés89

III. Les conditions de travail.....94

1. L'égalité professionnelle.....94
2. Les conditions matérielles et organisationnelles97

IV. Le travail.....108

1. L'évolution des emplois.....108
2. Les difficultés de recrutement111
3. Le chômage.....114
4. Le partage du travail116

À retenir121

2 - S'ENTRAÎNER122

I - Questions123

II – Corrections128

3 - RÉALISER131

La méthode KORÉVA

Ce cours est divisé en **2 leçons**.

Leçon 1 - Les composantes du management.

Leçon 2 - Le facteur travail dans l'entreprise.

Chaque leçon comprend trois séquences :

Séquence 1 : APPRENDRE

Cette première séquence concerne la partie du cours qu'il convient d'apprendre. Lisez-la plusieurs fois afin d'être capable d'en restituer les points fondamentaux.

Séquence 2 : S'ENTRAÎNER

Cette deuxième séquence est un auto-contrôle des connaissances acquises précédemment. Ne l'envoyez pas à la correction de votre professeur, puisque le corrigé vous est fourni. Cette stratégie pédagogique vous permet donc de comparer votre travail à celui qui est demandé. Cet exercice représente donc un excellent entraînement qui va vous permettre d'aborder la dernière séquence dans les meilleures conditions possibles : la réalisation du devoir.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Ce cours se termine par une troisième séquence :

Séquence 3 : RÉALISER

Elle représente la **finalisation du cours** avec un travail personnel à réaliser et à envoyer à l'école.

Il sera ensuite corrigé par votre professeur qui vous apportera des remarques tout au long de votre devoir accompagnées d'une note sur 20.



Ces trois séquences sont basées sur une progression pédagogique cohérente. Pour une meilleure efficacité d'apprentissage, il est important de respecter cette évolution.

1 - APPRENDRE

2 - S'ENTRAÎNER

3 - RÉALISER

Bonne réussite !

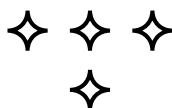
Introduction

De l'organisation scientifique du travail de Taylor¹ à la théorie participative de Gélénier², près d'un siècle s'est écoulé. Quatre-vingt ans en fait, consacrés à définir et à préciser la dimension humaine du travail. Nous sommes actuellement dans une période transitoire où l'évolution des données sociales et culturelles appelle, de la part des entreprises, de nouvelles formes d'organisation. Considérer les mouvements de notre société depuis le début du XX^e siècle, pour en dégager les tendances de son évolution future, permet d'imaginer quel sera le management des entreprises de demain.

Il ne s'agit pas ici de rêver : aucun système de management ne peut perdurer s'il va à l'encontre du respect des lois économiques qui sont à la base de la prospérité de l'entreprise. En allant un peu plus loin, il n'est possible de faire du social que dans une entreprise économiquement saine, c'est-à-dire réalisant assez de bénéfices pour financer son développement et celui de son personnel.

Il ne s'agit pas, non plus, de rêver « en sens inverse », et de penser que, parce qu'ils sont payés, les hommes doivent et vont travailler en donnant le meilleur d'eux-mêmes.

Chacun peut constater que, sur un même marché, deux entreprises de niveaux techniques comparables, n'obtiennent pas, et de loin, les mêmes résultats. Le problème est donc relatif aux hommes et à la façon dont ils sont conduits. C'est ce que nous allons approfondir dans ce cours.



¹ **Taylor** : (Frederick Winslow), ingénieur et économiste américain (1856-1915). Promoteur de l'organisation scientifique du travail (O.S.T) qui divise les tâches en deux groupes :

- activité manuelle (ceux qui exécutent)
- activité intellectuelle (ceux qui pensent)

² **Octave Gélénier**, 1916-2004, est un économiste français. Il publie en 1968 un ouvrage « La Direction Participative Par Objectifs », au sous-titre évocateur : « un style de direction ambitieux qui motive et perfectionne les hommes pour accomplir la réussite commune ».

Leçon 1

Les composantes du management

Séquence 1 : Apprendre



I. MANAGEMENT ET HIÉRARCHIE

1. Le rôle de la hiérarchie

a) Qu'est-ce qu'une entreprise ?

Une entreprise ! Tout le monde parle de « sa boîte », du « patron », de son « bureau » ou de son « lieu de travail », mais à quoi cela correspond-il vraiment, qu'est-ce qu'une société, le patron est-il le propriétaire de la firme, ou un simple salarié sur un siège éjectable si les résultats ne sont pas à la hauteur des exigences des actionnaires ?

Il est donc nécessaire d'expliquer tous ces termes et les principes de base de la société capitaliste dans laquelle nous vivons.

Entreprise : c'est le fait d'entreprendre quelque chose, de créer une organisation. Joseph Schumpeter³ insiste sur le rôle essentiel des entrepreneurs en économie : ce sont eux qui, sur la base d'idées nouvelles, créent de nouvelles firmes, qui donneront du travail à des salariés et des produits aux consommateurs. L'entrepreneur est un innovateur qui va faire évoluer la société dans son ensemble, qui est facteur de progrès.

L'entrepreneur est donc, en toute logique, propriétaire de son entreprise, et il travaille à son développement. Dans ce cas, il y a confusion entre propriété et dirigeant.

Dans la société capitaliste, la valeur ajoutée⁴ réalisée par l'entreprise est répartie entre les forces productives :

- Salaires des employés.

³ **Joseph Aloïs Schumpeter**, 1883 - 1950, est un économiste et professeur en science politique autrichien naturalisé américain, connu pour ses théories sur les fluctuations économiques, la destruction créatrice et l'innovation.

⁴ **Valeur ajoutée** : c'est la richesse produite lors du processus de production. Elle traduit le supplément de valeur donné par l'entreprise par son activité (le travail) aux biens et aux services en provenance des tiers.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- Rémunération des apporteurs de capitaux : dividendes pour les actionnaires propriétaires de la société ou rémunération mixte de l'entrepreneur individuel. Le terme de rémunération mixte montre que l'entrepreneur récolte le fruit, à la fois de son travail effectué au sein de l'entreprise, et également celui de son investissement en capital pour avoir créé l'entreprise (usine, bureaux...).
- Profit de l'entreprise qui reste au sein de la société et qui sert à financer son activité.
- Paiement des taxes, impôts et cotisations à l'État.

Nous constatons donc que l'entreprise doit réaliser une valeur ajoutée importante pour pouvoir financer tous ces postes budgétaires. Dans le régime capitaliste, une entreprise ne peut donc pas faire de pertes, sous peine de faire faillite et disparaître.

b) L'organisation des entreprises

L'entreprise rassemble des personnes aux compétences variées qui vont lui permettre d'assurer une production puis la vente de biens ou services.

Mais l'entreprise n'est pas une société humaine comme n'importe quel groupe : elle est soumise, comme nous venons de le voir, à l'impératif de rentabilité.

Dans une communauté humaine, la société prend soin des personnes faibles : les familles élèvent leurs enfants, les personnes âgées sont prises en charge par leur famille ou par la société, etc.

Une entreprise ne peut se permettre d'assumer des « personnes faibles » : chaque salarié doit être productif.

Pour cette raison, une entreprise doit être structurée, les employés seront assignés à des postes correspondant à une mission, une tâche à effectuer. Il est nécessaire de coordonner toutes ces activités individuelles pour parvenir à un résultat d'ensemble correct, c'est-à-dire qui donne satisfaction à la clientèle et qui assure la pérennité de la firme.

Cette organisation va correspondre à la mise en place d'une hiérarchie dont la mission principale sera cette coordination du travail et de la force de travail.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

c) La hiérarchie dans l'entreprise

Le type d'organisation et son management sont en liaison constante avec notre société globale, et ont évolué au fil des ans.

Revenons en arrière, avant 1914 : un petit nombre d'individus possède la connaissance et l'argent, ou l'un des deux. Ceux-là ont créé des entreprises, qui se développent jusqu'à devenir, pour certaines, de très grandes sociétés employant plusieurs milliers de personnes.

À l'intérieur de ces entreprises, une hiérarchie a été instaurée, de type pyramidal, de façon à pouvoir discipliner la main d'œuvre peu formée.

Il y a donc une distinction entre la masse ouvrière peu qualifiée qui exécute les ordres donnés, et l'encadrement qui prend les décisions, selon le principe de l'organisation scientifique du travail évoqué dans l'introduction.

Un seul type de rapport humain existe : le rapport hiérarchique du supérieur sur l'opérationnel.

Ce rapport peut être bienveillant, c'est alors le style paternaliste, où le patron se soucie du bien-être de ses salariés, et crée, à une époque où cela n'existait pas à l'échelon national, des caisses maladie et retraite qu'il alimente grâce aux profits réalisés, et parfois construit des cités ouvrières pour donner un toit aux salariés.

Le rôle de la hiérarchie est alors d'assurer la communication entre le sommet de la pyramide (la direction générale) et les opérationnels (les ouvriers, les commerciaux, le personnel administratif). Cette communication est, à l'époque, uniquement descendante, des décideurs vers les exécutants.

2. La notion de pouvoir

a) La gouvernance familiale

Nous constatons que, dans ces structures pyramidales, le pouvoir est détenu par le sommet hiérarchique.

Cet état de fait est logique : l'entrepreneur a investi ses fonds personnels pour créer une société sur la base de ses idées, il est donc normal que ce soit lui qui détermine la stratégie de son entreprise, qu'il recrute ses salariés, qu'il leur fixe des tâches à exécuter.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Ce type de gouvernance correspond à la gouvernance entrepreneuriale, que l'on nomme aussi gouvernance familiale (l'entrepreneur peut avoir créé la société en commun, par exemple Ubisoft, la célèbre société de jeux vidéo, qui a été créée par 5 frères, ou ensuite avoir introduit ses enfants dans le « business familial »).

La gouvernance familiale repose sur :

- les objectifs d'une famille propriétaire de la firme ;
- les décisions qu'elle prend.

La gouvernance familiale présente des avantages certains, encore à notre époque, dont une vision et une stratégie à long terme (l'objectif est la pérennité de la société, quitte à rogner sur les revenus tirés de cette activité : par exemple, les 200 actionnaires de la famille Mulliez, propriétaire du groupe Auchan, ont renoncé à leurs dividendes plusieurs années consécutives pour éviter un plan de licenciement massif du personnel, ce qu'ont fait les concurrents).

De plus, les propriétaires de sociétés familiales sont souvent plus impliqués que les autres à tous les niveaux, notamment dans la connaissance des produits et des procédés de fabrication (ils sont souvent à l'origine du produit sur lequel ils ont construit la société), ce qui favorise l'innovation et le dynamisme.

Par contre, les sociétés administrées par une personne ou un petit clan familial dépendent de leurs compétences. Que ces dirigeants n'aient pas la bonne formation, ou ne sachent pas reconnaître leurs limites et s'entourer de collaborateurs compétents, ils peuvent se couper des réalités du marché ou mener une stratégie dépassée.

Les divergences de vue ou les querelles entre membres de la famille propriétaire constituent un risque important pour l'entreprise.

b) Les sources du pouvoir

Nous avons vu, dans le cas précédent, que la source du pouvoir vient de l'engagement financier du créateur de l'entreprise et de ses compétences.

Ce type de pouvoir correspond à l'autorité traditionnelle telle que l'a définie Max Weber⁵ : l'obéissance est due aux dirigeants pour des raisons historiques (le

⁵ **Max Weber** : économiste et sociologue allemand, né à Erfurt (1864-1920), promoteur d'une sociologie dite « compréhensive ».

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

fondateur de l'entreprise commande).

Il identifie aussi le pouvoir charismatique, lié à la personnalité d'un individu ; pour lui, ce pouvoir est instable, car il est basé sur l'émotion et non sur le droit. C'est le meneur d'hommes, qui va susciter l'enthousiasme et l'adhésion, qui va entraîner ses troupes à sa suite. Il émerge de la foule, quel que soit son statut initial (directeur, chef de service, simple employé).

Enfin, le troisième type d'autorité, que Weber identifie et privilégie, est l'autorité rationnelle et légale, qu'il nomme bureaucratie. Elle repose sur les compétences de ceux qui exercent les fonctions, et une séparation entre la fonction et la personne.

c) Auteurs, acteurs et pouvoir

Dans le jeu social de l'entreprise, les sociologues ont popularisé le terme générique « *d'acteur social* », puisque chacun, dans la société, joue un rôle.

Dans notre société traditionnelle, les auteurs sont ceux qui détiennent l'autorité, c'est-à-dire le droit de commander aux acteurs de faire ce qu'ils veulent, où, quand, comment, en quelle quantité et avec quels moyens. L'autorité elle-même doit être assise sur un pouvoir.

Ce peut être un **pouvoir statutaire** (pouvoir octroyé par un statut) et nous parlerons d'autorité légitime.

Ce peut être un **pouvoir de fait**, basé sur la maîtrise des connaissances et de l'information, et nous parlerons d'autorité de compétence.

Ce peut être enfin un **pouvoir lié à la reconnaissance** de l'individu comme possédant les caractéristiques personnelles approuvées du chef, et nous parlerons d'autorité charismatique.

Naturellement, l'autorité d'un auteur dépend de ces trois formes d'autorité et son pouvoir est la résultante de ces trois sources de pouvoir.

Or, depuis 1950, nous assistons à de nouvelles données dans la société française (et occidentale) qui transforment notre imaginaire collectif.

De 1925 à 1935, aux États-Unis, se développe l'expérience de la Western Electric,

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

publiée aux États-Unis juste avant la guerre de 1939 par Elton Mayo, sociologue américain.

Lors de cette expérience, des ouvrières volontaires ont connu des modifications de diverses variables d'environnement (éclairage, durée du travail et pauses). L'objectif était de déterminer l'impact des modifications sur la productivité des ouvrières. Les chercheurs ont constaté une augmentation régulière du rendement alors même que les modifications d'éclairage, durée du travail et pauses revenaient à leur niveau initial.

Ils en conclurent que ce ne sont pas les seuls facteurs matériels qui sont déterminants dans l'efficacité des collaborateurs mais les facteurs d'ordre psycho-sociaux, comme la reconnaissance sociale, une bonne cohésion de groupe, les bonnes relations avec l'encadrement...

Cette expérience va impulser le mouvement dit des Relations Humaines qui marque le retour de l'homme « *complet* » (physique et psychologique) sur la scène de la société et de l'entreprise : ce que Taylor avait ôté en ne considérant l'homme que comme un acteur de travail physique dont toutes modalités étaient prédéfinies par quelques auteurs, la société allait se rendre compte qu'il fallait le lui restituer si elle voulait progresser.

Dans le même temps, la société passe de l'économie de production à une économie de distribution et nous nous apercevons qu'il n'est pas possible de robotiser le vendeur comme cela avait été fait avec l'ouvrier de production.

3. Un rapport de force

a) Le tournant des années 1960-70

Le management commence à connaître les travaux américains sur les besoins des hommes et leurs motivations, sur les facteurs de satisfaction en milieu de travail ; il se lance dans des sondages internes sur le « moral » à l'image des sondages d'opinion et investit, souvent mal car sans formation préalable, dans le travail d'équipe.

Les « événements de mai 1968 » initiés en France secouent toutes les sociétés occidentales et trouvent même des prolongements dans les pays de l'Est. Fait nouveau, les revendications ne sont plus salariales, mais portent sur le besoin

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

d'estime, de réussite sociale, de se réaliser dans son travail et sur la nécessité de donner, à ceux qui ne l'ont pas eue, la chance d'une formation qualifiante.

- Les ouvriers rejettent le « travail en miettes », c'est-à-dire le travail à la chaîne, jugé abrutissant.
- Les jeunes, plus diplômés que les anciens, mieux formés, réclament des postes intéressants.
- Les consommateurs sont saturés de produits standard, fabriqués en grande quantité par les chaînes de production. Ils exigent des biens plus diversifiés et individualisés.

Ces revendications sociales et consuméristes vont se fracasser sur le mur de la crise économique. En effet, de la fin de la seconde guerre mondiale au début des années 1970, la société occidentale a connu trente années de croissance soutenue qui ont permis une forte amélioration du niveau de vie de la population, et l'avènement de la société de consommation.

Or, à peine les entreprises commençaient-elles à investir pour supprimer les postes les moins qualifiés en les remplaçant par des machines, pour améliorer la formation de leurs salariés, leurs conditions de travail, et pour diversifier leur production, que deux crises économiques majeures vont s'enchaîner.

Ce sont les chocs pétroliers de 1973 et 1979. Brutalement, pour des raisons géopolitiques (embargo arabe lié à la guerre du Kippour, puis Révolution iranienne et guerre Iran-Irak), le pétrole, première ressource énergétique mondiale, devient rare et cher : en 1973, les prix seront multipliés par 4 en quelques semaines, par 2 en 1979.

Cette hyperinflation va se répercuter immédiatement sur les coûts de production des entreprises, et par effet de ricochet sur la consommation des ménages, les volumes de production des entreprises, ajustés à la baisse, entraînant des licenciements massifs, une montée du chômage et de la précarité. Certaines entreprises ne parviendront pas à s'adapter et feront faillite.

b) La réaction des entreprises

Les entreprises ont dû s'adapter à ce nouvel environnement social et économique.

Elles ont, pour cela, modifié leur mode de fonctionnement, tant sur le plan organisationnel que managérial qui, par bien des aspects, sont liés.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- **Plan de l'organisation :**
C'est la fin de la majorité des structures pyramidales. Désormais, les salariés ne dépendent plus uniquement d'un responsable, mais de plusieurs. En effet, pour diriger efficacement les entreprises, dans un environnement devenu instable, il est essentiel de faire appel à des compétences spécifiques dans tous les domaines. Les dirigeants, donc l'encadrement des entreprises, va donc s'étoffer et miser sur les compétences de chacun : techniques toujours pour la production, mais aussi commerciales pour le marketing et la vente, financières, comptables, administratives, etc.
C'est « l'ère des managers » qui débute : des personnes formées dans les grandes écoles et dans les meilleures universités, spécialisées dans un domaine précis de compétences, et recrutées pour diriger et piloter les entreprises.

- **Plan du management :**
De nouvelles organisations du travail sont testées, donnant plus d'autonomie et de responsabilité aux opérationnels.
Par exemple, au Japon, le Toyotisme est mis en place dans le secteur automobile : au lieu de travailler à la chaîne, à un poste immuable et en effectuant toujours le même geste (une soudure, visser un boulon !), les ouvriers travaillent désormais en équipe.
Au sein de ces équipes, les ouvriers sont polyvalents, c'est-à-dire multitâches, capables de remplacer n'importe quel coéquipier s'il est absent. Ils réalisent donc en commun une tâche plus vaste que précédemment, ce qui leur permet de trouver un intérêt dans leur travail, et de faire preuve d'initiative, de créativité.
La qualité du travail est donc améliorée, et les salariés trouvent davantage de satisfaction dans leur emploi : c'est une stratégie gagnant-gagnant.

c) La gouvernance managériale

Les managers sont désormais embauchés pour diriger les entreprises depuis des postes clefs : directeur financier, commercial, marketing, des ressources humaines, etc. Ils s'entoureront de cadres ayant suivi des formations similaires aux leurs, ce qui leur permet d'avoir confiance en leurs compétences et leurs méthodes managériales, source de leur pouvoir.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Mais ces managers sont des salariés de l'entreprise, pas leurs propriétaires. Leur fonction leur donne en fait une sorte de délégation du pouvoir détenu par les propriétaires (famille ou actionnaires) et leur confère l'autorité hiérarchique.

Cette place hybride au sein des organisations et la relation sur laquelle elle se fonde a été analysée par deux financiers, Jensen et Meckling, à l'origine de la théorie de l'agence, décrite en 1976 dans leur ouvrage intitulé « Théorie de la firme ».

Ils définissent « une relation d'agence comme un contrat entre une ou plusieurs personnes, le principal (ou le mandant) et un agent (ou le mandataire) engagé pour exécuter à sa place une tâche quelconque qui implique la délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent ».

Quels sont les avantages de ce management sur la gouvernance précédente ?

Avantages :

- Compétences des managers, qui sont spécialisés et ont suivi une formation adaptée.
- Dissociation du pouvoir (celui des managers) et du capital (celui de l'entrepreneur, des actionnaires), d'où une vision et une approche stratégique différente. La croissance de l'entreprise est privilégiée.
- Dynamisme commercial, souci de croissance.

Cette gouvernance présente toutefois des limites :

- L'intérêt collectif recherché par les managers peut aller à l'encontre des intérêts particuliers (par exemple, les managers vont conserver une part importante du profit au sein de l'entreprise pour financer des investissements et la croissance, ce qui se fera au détriment d'augmentations salariales).
- Décisions des managers peu contrôlées, puisque les propriétaires ont abandonné leur pouvoir aux managers et leur font confiance.
- Taille et lourdeur des structures, puisque le but principal des managers est le développement de l'entreprise (davantage de production, davantage de chiffre d'affaires, davantage d'usines, davantage de salariés), d'où des coûts administratifs excessifs et un manque de flexibilité.

4. L'intérêt de la délégation

a) Une délégation à tous les niveaux

Nous venons de voir que les propriétaires ont délégué leur pouvoir aux managers.

Mais les managers pratiquent eux aussi une délégation de leur pouvoir, en responsabilisant les salariés.

Des méthodes de travail participatif s'élaborent :

- Direction par Objectifs⁶
- Direction Participative Par Objectifs⁷
- Groupes semi-autonomes de production ou de gestion, cercles de qualité pour discuter des innovations possibles comme dans le Toyotisme, etc.

Ces cercles de qualité rejoignent la qualité en général qui devient une préoccupation majeure : qualité de la production, des produits, de la vie, de l'environnement. Le **qualitatif prend le pas sur le quantitatif**. La stabilité des carrières fait place à la mobilité à l'intérieur de l'hexagone (la France) et bientôt dans toute l'Europe.

⁶ **D.P.O : la Direction Par Objectifs** (Drucker, 1960) fixe des objectifs aux salariés qu'elle leur soumet pour recueillir leur avis, avant exécution. La fixation des objectifs n'est pas discutée mais les moyens accordés font l'objet d'une négociation.

⁷ **DPPO : la Direction Participative Par Objectifs** (Octave Gélénier) les objectifs sont discutés et élaborés en collaboration entre les dirigeants et les opérationnels.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

b) Une période transitoire

Les générations de cadres se remplacent et chaque génération devient plus consciente des problèmes psychosociologiques dans les entreprises.

Nous sommes actuellement dans une période transitoire où chacun se rend compte qu'il n'est plus possible de fonctionner comme avant :

- La généralisation chez les jeunes d'une formation technique intermédiaire (BTS, DUT, etc.) fait qu'il n'y a plus, nettement tranchées, d'un côté, la catégorie des dirigeants et cadres (**qui sait et pense**), et, de l'autre côté, celle des exécutants (**qui agissent**). À la place s'instaure un continuum⁸ qui répartit le pouvoir de fait (la compétence) dans des organisations où l'interdépendance des fonctions devient la règle
- Un nouveau système de valeurs, fondé sur une authentique participation et la responsabilisation de tous, tend à se substituer à l'ancien, basé sur le pouvoir de quelques-uns et sur l'obéissance des autres dont il est exigé, de plus, la conscience professionnelle.

Avec l'accroissement du niveau de formation (qui n'aurait sans doute plus rien à voir avec nos actuels critères de niveaux d'instruction et la formation permanente), nous allons vers des entreprises où tout le monde sera **co-auteur et co-acteur**.

Entendons-nous bien : cela ne signifie nullement qu'ils seront égaux en capacités mais qu'ils seront **égaux en droits** ; c'est-à-dire qu'un co-auteur aura du respect pour un co-acteur avec des idées intéressantes - auxquelles lui-même n'aurait peut-être pas pensé.

c) La reconnaissance mutuelle

C'est le début de ce qui est appelé le zéro mépris : c'est le début d'une reconnaissance et d'une estime mutuelle.

La première idée de fond est donc : « l'entreprise est composée de co-auteurs-co-acteurs interdépendants et se respectant ».

⁸ **Continuum** : ensemble d'éléments tels que l'on puisse passer de l'un à l'autre de façon continue.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

S'ils ne sont pas égaux en capacités, cela veut dire que les plus capables - et les plus motivés - seront reconnus comme détenant un pouvoir de fait, une autorité de compétence, beaucoup plus qu'un pouvoir statutaire et une autorité réduite à sa légitimité.

Cette situation entraîne le fait que ces « super co-auteurs et aussi co-acteurs » de l'organisation sont ceux qui en fixeront les objectifs et la politique après concertation avec le corps social selon des procédures de l'ordre de la direction participative par objectifs (DPPO).

Une fois les objectifs généraux fixés, chacun est nanti⁹ d'un budget qui l'autonomise et qui lui permet d'atteindre sa part d'objectifs.

Il devient donc co-auteur dans cette application puisque c'est lui qui va décider comment s'y prendre pour les atteindre. Autrement dit, **une deuxième idée de fond est que « tout problème doit être résolu au niveau auquel il se pose et par les gens auxquels il se pose »**, étant entendu qu'ils peuvent toujours faire appel à des personnes expertes, mais c'est à eux d'en décider.

Pour que ceci soit possible, il faut qu'ils aient la formation et reçoivent l'information nécessaire, d'où la **troisième idée de fond : « l'entreprise doit former tout membre volontaire de son personnel aussi loin qu'il puisse apprendre »**.

L'entreprise et le salarié sont aujourd'hui co-responsables de l'employabilité¹⁰ des collaborateurs.

En outre, « tout membre de l'entreprise doit obtenir - et non recevoir, ce qui submergerait l'individu - l'information qui lui est nécessaire », avec, pour conséquence que « la distribution du pouvoir reflète la distribution du savoir, du savoir-faire¹¹ et du savoir-être¹² ».

⁹ **Nanti** : qui ne manque de rien, riche. Ici, qui possède un budget pour réaliser les objectifs fixés.

¹⁰ **Employabilité** : aptitude à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle.

¹¹ **Savoir-faire** : habileté à faire, réussir ce que nous entreprenons, expérience.

¹² **Savoir-être** : comportement, attitudes.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

d) Les mécanismes de régulation

Le management des hommes a donc évolué, mais il est toujours indispensable de coordonner les activités et de contrôler les résultats.

Comment les mécanismes de régulation se sont-ils adaptés à cette évolution ?

Le tableau suivant vous montre comment, en fonction des époques et des modes de management, se pratique cette régulation.

Style de direction	Type d'ajustement		Méthode
Taylorisme	Supervision directe		Le supérieur hiérarchique coordonne le travail de ses subordonnés.
Ère managériale	Standardisation	Des qualifications	Les salariés agissent de la même manière car ils ont reçu la même formation.
		Des procédés	Le contenu et les méthodes de travail sont spécifiés par les normes et les procédures.
		Des résultats	Les objectifs et performances à atteindre font fixés et permettent la coordination.
Responsabilisation des salariés	Ajustement mutuel		La coordination se fait de manière informelle entre les salariés concernés.

II. LE RÔLE DES MANAGERS

1. Les 4 fonctions traditionnelles

Ces 4 fonctions se retrouvent à des degrés divers selon le type d'entreprise, sa taille, l'époque, mais aussi selon la position hiérarchique du manager : est-il un cadre dirigeant, un manager intermédiaire, un simple chef d'équipe ?

Quoi qu'il en soit, voici les 4 missions qui lui incombent, pouvant se synthétiser en 4 verbes d'action.

a) Finaliser

Le manager définit les finalités, objectifs et stratégie de l'entreprise ou de son secteur de responsabilité (par exemple, une ligne de produits, ou un service fonctionnel).

Cela signifie que le manager est une personne qui doit prendre des décisions.

Au niveau de la direction générale, il prendra des décisions stratégiques, qui sont généralement uniques et qui ont une portée de long terme. Le degré de responsabilité est très élevé, car leur degré d'incertitude est élevé, alors que le degré de réversibilité (c'est-à-dire la possibilité de faire marche arrière) est quasi nul, avec des investissements lourds.

Exemple de décisions stratégiques : le lancement d'un nouveau produit, l'abandon d'une activité, la fusion avec une autre entreprise.

Son champ de responsabilité s'étend aussi aux décisions tactiques de moyen terme, dont la fréquence est faible, avec un degré d'incertitude élevé, et dont le degré de réversibilité est faible. Ce sont des directeurs fonctionnels et opérationnels qui vont intervenir à ce niveau, comme un chef de publicité, un manager d'équipe commerciale, un directeur de production.

Exemple de décisions tactiques, ou encore administratives : le lancement d'une campagne publicitaire, l'acquisition de matériel de production, le recrutement d'un cadre dirigeant.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

b) Organiser

Le manager définit les procédures, les méthodes et l'organigramme.

Cela signifie que le manager s'occupe de la gestion courante de son équipe, du personnel dont il a la charge.

Il va organiser son équipe, définir le contenu de chaque poste en fonction des résultats à obtenir, indiquer les liens de travail et de subordination éventuelle entre ses subordonnés.

C'est lui aussi qui peut imposer, négocier, ou encore déléguer, le choix des méthodes de travail à employer.

Il va prendre, à ce niveau, des décisions de court terme, qui peuvent être fréquentes ou répétitives, dont le degré d'incertitude est faible et la réversibilité élevée. Ce sont donc des décisions peu risquées, de routine, qui permettent le fonctionnement de l'entreprise au quotidien.

Exemple de décisions opérationnelles : l'achat de fournitures de bureau, la répartition des charges de travail, l'organisation des horaires de travail.

c) Animer

Le manager mobilise les ressources, oriente l'action collective.

Cette mission du manager correspond à une approche plus contemporaine du management, où le manager est investi d'un rôle de chef d'équipe. Il va diriger son équipe comme s'il était un chef d'orchestre à la tête d'individualités autonomes.

À l'époque du travail prescrit comme au début du XX^e siècle, l'initiative individuelle n'était pas plus tolérable que les rapports entre les individus qui, par exemple, pourraient finalement s'entendre contre le système dictatorial.

- Les individus ne comptaient pas en tant que personnes singulières, capables d'idées et de décisions autonomes. Ils étaient des acteurs, des marionnettes, manipulés par un petit nombre de dirigeants auteurs.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- Les auteurs affichaient, au départ, leur désir de faire le bonheur du reste de l'humanité (les acteurs) par la stabilité sociale : c'étaient les dirigeants qui savaient que produire, et pour quel type de consommateurs. Ils régentaient finalement l'ensemble de la société.

Désormais, la dimension individuelle et les droits y afférant sont reconnus à tout salarié. Le manager devient un simple coordinateur et directeur (dans le sens où il indique la direction) des énergies individuelles.

d) Contrôler

Le manager vérifie la cohérence entre finalités, objectifs et stratégie, analyse les résultats et met en place d'éventuelles actions correctives.

En effet, il est possible de savoir et, malgré tout, de se tromper, c'est-à-dire de prendre une mauvaise décision ; pour optimiser ce système, il faut donc mettre en place des dispositifs de régulation nouveaux :

- Le premier est le droit à l'erreur (sauf pour les auteurs qui définissent les objectifs généraux, car ils ne peuvent justifier eux-mêmes leurs propres erreurs) : lorsqu'une personne s'est trompée, le droit à l'erreur est l'obligation pour sa hiérarchie de rechercher avec elle pourquoi elle s'est trompée et ce qu'il faudrait faire pour que l'erreur ne se reproduise pas. Naturellement, le droit à l'erreur n'est pas un droit à la répétition de la même erreur.
- Le second est le travail en équipe, car il y a peu de chances pour que plusieurs personnes proposent simultanément une même solution erronée à un problème. Par ailleurs, le travail en équipe permet d'élaborer un langage commun.
- Le troisième est le rôle de coordination de chaque niveau sur les décisions prises en dessous de lui. Dans l'organisation traditionnelle, les problèmes sont généralement étudiés (et résolus en principe) à deux ou trois niveaux au-dessus et c'est là le dispositif « anti-éclatement » du système.

Ici, chaque niveau étudie et résout ses problèmes puis en informe les niveaux au-dessus : le rôle de ceux-ci est de s'assurer que ces solutions sont bien conformes aux objectifs et à un certain nombre de contraintes générales (qui doivent être connues de tous), et, sinon, d'intervenir selon la procédure du droit à l'erreur.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Concertation sur les objectifs, droit à l'erreur, travail en équipe et coordination font l'objet de la mise en place de « procédures de dialogue » et sont basés sur une idée de fond : « dans une organisation, la communication doit être maximale », c'est-à-dire que la pensée doit être suffisamment commune.

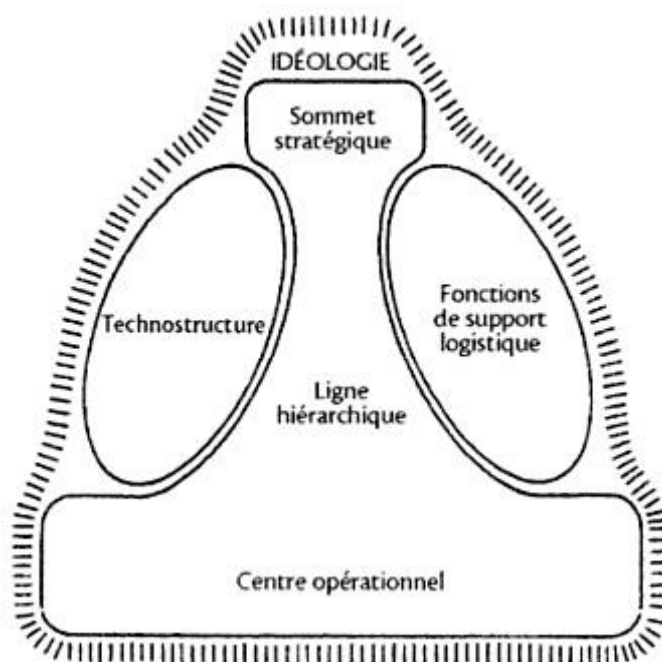
2. Le rôle des middle managers

a) Les 6 composantes de la structure

Dans son ouvrage « Structure et dynamique des organisations », Mintzberg¹³ présente les éléments structurels qui définissent toutes les organisations, de la société civile aux groupes politiques ou entreprises.

Selon la prééminence de certains de ces éléments au détriment des autres, l'entreprise étudiée correspondra à une structure pyramidale prônée par Taylor, ou à une structure plus bureaucratique, ou à une start-up, etc.

Voici les 6 éléments qui la composent, tels que présentés dans son ouvrage :



¹³ **Henry Mintzberg** est un universitaire canadien en sciences de gestion, né en 1939.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Explication des 6 composantes :

- Le sommet stratégique : c'est la direction générale.
- La ligne hiérarchique : ce sont les managers intermédiaires, qui font le lien entre la direction générale et les opérationnels.
- Le centre opérationnel : il recouvre tout ce qui concerne les flux physiques, des achats de matière première au service après-vente. Il est donc composé de l'ensemble des opérateurs dont le travail est directement lié à la production des biens et des services qui constitue la mission de la firme. Il gère l'ensemble du processus de transformation.
- La technostructure, qui a pour mission de standardiser les procédures et les comportements en vue d'améliorer l'efficacité et de faciliter la coordination entre les activités spécialisées nées de la division du travail (exemple : le contrôle de gestion, la comptabilité, la formation...).
- Les fonctions de support logistique qui englobent toutes les activités qui n'interviennent pas directement dans la mission principale de l'entreprise. Il s'agit en fait d'unités spécialisées qui ont une fonction spécifique à remplir, au service des fonctions « normales » de l'organisation, comme les relations publiques, la paie, la restauration d'entreprise, etc.
- L'idéologie, soit la culture d'entreprise, qui va assurer la cohésion de l'ensemble et façonner l'image de l'entreprise.

b) Le middle management

Le middle management va correspondre à la ligne hiérarchique de Mintzberg, mais sa fonction initiale d'intermédiaire, de relai entre la direction et le centre opérationnel, a évolué avec la plus grande autonomie accordée aux salariés.

À un moment donné, on pouvait même s'interroger sur la persistance de leur existence : quelle était leur utilité si désormais leur pouvoir était délégué à leurs subalternes ? Et, en effet, dans la plupart des entreprises, le nombre d'échelons hiérarchiques a diminué ces dernières décennies : la pyramide s'est aplatie...

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Un article du journal *myRHline* explique bien cette problématique.

Extraits (source : www.myrhline.com/actualite-rh/manager-intermediaire-l-indispensable-rouage.html)

Le monde du travail est en perpétuelle évolution, et dernièrement, le rythme des changements s'est sensiblement accéléré. Arrivée des nouvelles technologies, environnement de plus en plus concurrentiel, accélération de rythme de production et raccourcissement des délais de diffusion...

Les défis de l'entreprise se sont multipliés et manager en entreprise dans les circonstances actuelles est bien plus complexe qu'auparavant. Les managers doivent faire preuve de nouvelles aptitudes pour s'adapter au climat d'évolution constante du monde du travail, aux nouveaux comportements des salariés, des partenaires et des clients. Avec l'agrandissement des structures, les distorsions entre les visions stratégiques des dirigeants et les réalités du terrain peuvent occasionner une baisse d'efficacité chronique, et l'instauration d'un climat peu propice à la performance collective. Les managers intermédiaires, ou encore middle managers, sont chargés de maintenir la barque en gérant la cohésion interne de l'entreprise. Leur position d'intermédiaire leur confère un niveau de responsabilité et des tâches variées et importantes. Mais quel est vraiment le degré de nécessité de ce poste, et surtout, qui peut être middle manager ?

Des managers indispensables ?

Les managers intermédiaires sont-ils un luxe pour l'entreprise ? Ne peut-on pas raisonnablement se passer d'eux ? Quel impact pour les entreprises ? Le caractère intermédiaire de la fonction peut porter à confusion. L'utilité des postes de managers intermédiaires a déjà été discutée et remise en cause. Ils représentent un coût certain pour les entreprises. Nombreuses ont été les stratégies de restructuration d'entreprises visant à réduire les coûts en supprimant ces postes de middle managers. Les conséquences ont pu s'avérer désastreuses : les résultats observés ont souvent été une baisse de productivité ou une stagnation. La suppression d'un poste clé, allant de pair avec un manque de gestion du changement peut être catastrophique pour une entreprise. En effet, le manager intermédiaire est celui qui fait le relais entre la direction, les secteurs opérationnels et les agents externes. Il est l'interface pour chacune des entités de l'environnement foisonnant de l'entreprise. Ce poste multilatéral est la véritable pierre angulaire de l'entreprise. Un management intermédiaire qui laisse à désirer peut devenir un problème à long-terme pour l'entreprise.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Des compétences qui se travaillent ?

Au-delà des diplômes et des compétences fonctionnelles, un manager intermédiaire a besoin d'avoir des compétences relationnelles et des savoir-faire qui lui permettent d'exercer son rôle. Ses capacités à prendre des initiatives et à passer à l'action doivent être travaillées pour de meilleures performances. L'erreur serait de lui réduire au maximum sa marge de manœuvre, et de le cantonner avec des directives restrictives. Le management d'entreprise représente un enjeu essentiel. Former un collaborateur à ce type de prises d'initiatives dans le respect des orientations stratégiques et des contraintes de mise en application n'est pas optionnel. Son rôle peut être difficile à appréhender car il doit faire face aux reproches de chaque parti : on lui reproche souvent pour les uns d'être trop proche des patrons, et pour les autres, trop proche des équipes. Il vient, en effet, toujours rapporter les difficultés des autres en tant qu'intermédiaire.

Les compétences requises du manager intermédiaire sont complexes : il doit non seulement être capable de comprendre les besoins et les attentes de chacun de ses nombreux et variés interlocuteurs, mais il doit être diplomate, demander aux parties de faire des concessions pour débloquer les situations, et être doté d'une capacité émotionnelle suffisante pour gérer les éventuelles situations conflictuelles... Et la liste n'est pas exhaustive. Tant de savoir-faire et savoir-vivre sont nécessaires à cette fonction, et pourtant, ces qualités sont rarement innées... Les compétences demandées au niveau relationnel sont plus élevées que la moyenne. Les managers intermédiaires gagnent à être formés pour exercer leurs tâches efficacement. Des points particuliers, tels que l'individualisation du management en fonction des profils des collaborateurs, la gestion de la démotivation des équipes, ou la gestion du stress nécessitent, pour la plupart, un entraînement ciblé et concret. La participation à des formations dédiées aux problématiques spécifiques du management intermédiaire permet d'éviter les mauvaises expériences sur le terrain. Certains managers ont déjà le bagage nécessaire ou le profil de personnalité adéquat pour occuper cette fonction mais, dans les autres cas, un travail sur le relationnel peut s'avérer bénéfique pour le manager.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le rôle des middle managers peut se définir ainsi :

- Ils ont un rôle fonctionnel et opérationnel :
 - ce sont des hommes de terrain.
- Ils ont un rôle de liaison :
 - relai entre la direction et les équipes opérationnelles, du haut vers le bas pour indiquer la stratégie à suivre, puis du bas vers le haut pour relayer la réalité du terrain, les résultats ;
 - assurent la cohésion interne de l'entreprise ;
 - négociateur en cas de divergences entre la direction et les opérationnels.
- Ils ont un rôle de manager des ressources humaines :
 - animateurs et directeurs d'équipes ;
 - motivation des équipes ;
 - résolution des conflits.

On peut donc dire que le middle manager participe au fonctionnement de l'entreprise, son rôle d'intermédiaire est essentiel. Il assure la coordination des équipes entre elles en accord avec la stratégie définie par la direction.

3. Le rôle de la direction générale

La direction générale représente un cas particulier de managers. Désormais, à part dans les sociétés dirigées par l'entrepreneur qui les ont créées (petite ou moyenne entreprise pour la plupart), la majorité des grandes sociétés ont à leur tête des directeurs salariés, donc des managers.

Mais, depuis la globalisation financière des années 1990, leur rôle a changé : auparavant, nous avons vu qu'ils avaient la confiance des propriétaires de l'entreprise, et qu'ils la gouvernaient dans une optique de développement de son activité.

Désormais, ce sont les apporteurs de capitaux qui détiennent le pouvoir, et non plus les dirigeants qui sont devenus de simples exécutants !

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

a) La gouvernance actionnariale

Sous la volonté des actionnaires, les entreprises sont poussées à améliorer leur rentabilité et doivent expliquer leurs stratégies. L'idée est d'accroître la valeur globale des entreprises.

Du reste, dans ces sociétés capitalistes par actions, qui sont la forme dominante, la participation des managers (ou même des simples employés) au capital de l'entreprise permet de les rapprocher des objectifs des actionnaires.

Plusieurs formules ont été ainsi développées :

- intéressement salarial, pour récompenser la performance collective (qui est accessible à tous les employés) ;
- participation aux bénéfices (redistribution d'une partie du bénéfice aux salariés) ;
- attribution de stock-options aux cadres dirigeants, qui les incitent à faire progresser la valeur boursière de la société (plus la valeur de l'action monte, et plus ils gagnent d'argent) ;
- attribution gratuite d'actions de la société, qui constituent une partie de leur rémunération ;
- possibilité de souscription à des actions à tarif préférentiel lors d'une augmentation de capital.

Le résultat, ce sont des managers qui vont adopter les intérêts des actionnaires, puisqu'ils en deviennent eux-mêmes.

D'autre part, depuis la fin du XX^e siècle, l'actionnariat est moins éclaté qu'auparavant. Les petits actionnaires individuels, qui pesaient peu, sont remplacés dans le capital des entreprises par des investisseurs institutionnels qui pèsent fortement sur les orientations stratégiques.

Ces grandes sociétés sont donc dirigées dans un souci de maximisation du profit pour plaire aux actionnaires et les conserver.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Quels sont alors les avantages et les limites de cette gouvernance actionnariale ?

➤ Avantages de la gouvernance actionnariale :

La gouvernance actionnariale se caractérise par son dynamisme financier, sa facilité pour lever des fonds, et une information transparente et régulière.

La gouvernance actionnariale va infléchir la stratégie de l'entreprise : toute l'activité sera examinée en fonction du critère de rentabilité (à court ou moyen terme) de l'investissement. Les immobilisations (usines, bureaux...) ou certaines activités (service paie, entretien...) peuvent être perçues comme coûteuses et « externalisées » : la production sera délocalisée ou sous-traitée, les bâtiments revendus, des activités déléguées à des sociétés externes.

➤ Limites de la gouvernance actionnariale :

Vision à court terme, la pérennité de l'entreprise peut être mise en jeu (fermeture de sites, délocalisations...) ;

Brutalité des prises de décision, sans considération pour l'élément humain, restructurations ;

Instabilité des fonds d'investissement qui peuvent revendre leurs actions lorsqu'ils jugent la rentabilité de l'entreprise insuffisante.

b) La fonction de la direction générale

Le sommet stratégique est composé du dirigeant ou de l'ensemble des dirigeants (le top management) qui ont pour mission :

- De veiller à ce que l'entreprise remplisse sa mission efficacement en réglant les dysfonctionnements qui se présentent.
- D'assurer les relations avec les tiers, comme les actionnaires, les administrations ou les groupes de pression.
- De définir et conduire la politique générale de la firme en définissant la stratégie, la structure, les modes de décision et en affirmant sa culture.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

C'est donc la direction générale qui prend les décisions stratégiques qui vont engager l'entreprise sur le long terme.

Devant les dérives que nous venons de pointer de la gouvernance actionnariale, de plus en plus de voix (et de contre-pouvoirs) s'élèvent pour demander une plus juste prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes.

Rappel : par opposition aux actionnaires, appelés « shareholders » en Anglais, dont la toute-puissance s'affirme dès les années 1990, Ed Freeman¹⁴ élabore le concept de « stakeholders », soit « parties prenantes » en français.

Ces parties prenantes sont tout individu ou groupe d'individus qui peuvent influencer ou être affectés, directement ou indirectement, par les décisions prises dans une entreprise.

La vision de Freeman est donc révolutionnaire puisque, jusqu'alors, les décideurs dans les entreprises étaient les actionnaires, qui considéraient que le but de la firme était de réaliser des profits, qui leur étaient ensuite reversés.

Le modèle de Freeman est totalement différent : pour lui, le but de l'entreprise est de répondre aux besoins des parties prenantes, le profit doit alors être réparti entre les parties prenantes impliquées, et les décisions ne peuvent être prises par les seuls actionnaires. Toutes les parties prenantes peuvent prendre part aux décisions, doivent être consultées. C'est un nouveau modèle de gouvernance : la gouvernance partenariale.

c) La gouvernance partenariale

Une attention est portée aux intérêts légitimes des parties prenantes dans la mise en place des structures, dans les prises de décision.

La gouvernance partenariale repose sur les concepts de :

- Responsabilité sociale vis-à-vis de ses salariés et de la société civile en général.

¹⁴ **Freeman** est un philosophe, professeur et chercheur à la Wharton Business School, dont les travaux s'inscrivent dans le champ de l'éthique des affaires.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- Responsabilité sociétale vis-à-vis de l'environnement (assumer les externalités négatives de leur activité, ne pas polluer...).
- Citoyenneté d'entreprise (respect des clients...).
- D'éthique des affaires (relations équitables avec les fournisseurs, marchés transparents...).

Par exemple, au conseil d'administration du Musée du Louvre, établissement public à caractère administratif qui dépend du ministère de la Culture, on retrouve des membres représentant différentes parties prenantes, qui vont donc posséder le pouvoir décisionnel au sein de l'organisation :

Le conseil d'administration du Louvre comprend dix-neuf membres :

1° Le président de l'établissement ;

2° Quatre représentants de l'État :

- a) Le directeur général des patrimoines ou son représentant
- b) Le directeur général des patrimoines ou son représentant
- c) Le secrétaire général du ministère chargé de la culture ou son représentant
- d) Le directeur du budget au ministère chargé du budget ou son représentant ;

3° Le président de l'établissement public de la Réunion des musées nationaux et du Grand Palais des Champs-Élysées ou son représentant ;

4° Sept personnalités choisies en raison de leurs compétences ou de leurs fonctions, dont deux en raison de leur connaissance des publics des musées nationaux, désignées par arrêté du ministre chargé de la culture (l'objectif est de représenter les visiteurs du musée, c'est-à-dire les « clients ») ;

5° Trois membres des corps des conservateurs généraux ou des conservateurs du patrimoine élus pour trois ans dans des conditions fixées par arrêté du ministre chargé de la culture ;

6° Trois représentants du personnel élus pour trois ans dans des conditions fixées par arrêté du ministre chargé de la culture.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Prendre en compte les différentes parties prenantes, tant internes (actionnaires, salariés, managers) qu'externes (fournisseurs, clients, représentants de la société civile, organismes de défense de l'environnement...) va nécessiter, pour les entreprises, de développer leur communication, ce que nous allons étudier maintenant.

4. Le leadership et les processus organisationnels¹⁵

« Le leadership est la capacité d'une personne (leader) à influencer le comportement d'autrui (groupe ou individu) pour qu'autrui (groupe ou individu) effectue les tâches lui permettant d'atteindre les objectifs et les buts de l'organisation. Si le leadership est un type d'influence interpersonnelle qui facilite les changements organisationnels et l'adaptation des comportements organisationnels, la mission de la gestion est de rendre l'organisation stable pour qu'elle arrive à fonctionner correctement en minimisant les conflits. On distingue le leadership formel (ce type de leadership officiel est exercé par des leaders élus ou nommés, ayant une autorité officielle reconnue par tous au sein de l'organisation) et le leadership informel (ce type de leadership non officiel est exercé par des leaders reconnus pour leurs compétences particulières, ayant une autorité non officielle reconnue par tous les membres de son groupe ou de l'organisation) »¹⁶. Plane le définit de la manière suivante : « le leadership comme un processus d'orientation et d'influence décisive d'une personne sur l'action d'un groupe humain en vue de mettre en place une politique et d'atteindre un certain nombre d'objectifs plus ou moins précis. Ce processus complexe se manifeste à travers la capacité de mobilisation et de fédération d'individus et/ou de groupes autour d'une action collective. Le leadership s'incarne à travers la personne du leader dont la capacité de vision et d'animation s'avère fondamentale pour dynamiser ledit processus. Il faut bien sûr relever aussi qu'il existe deux types de leadership pouvant d'ailleurs se cumuler : le leadership de droit et le leadership de fait »¹⁷.

¹⁵ Inspiré du cours de Caroline Manville, Comportement organisationnel, Université Toulouse 1 Capitole, Master 2 Gestion des Ressources Humaines 2012-2014

¹⁶ Cours de Caroline Manville, Comportement organisationnel, Université Toulouse 1 Capitole, Master 2 Gestion des Ressources Humaines 2012-2014

¹⁷ Plane, Jean-Michel (2015). Théories du leadership. Modèles classiques et contemporains. Dunod.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le comportement de leadership efficace par rapport aux processus organisationnels

Selon Gary Yukl¹⁸ les comportements de leadership efficaces et notamment dans le cadre des processus organisationnels sont en définitive de 4 types, tous contribuent selon Yukl (2012) à la performance du leader :

- Les comportements orientés vers la tâche dont le but est d'assurer que les collaborateurs, les ressources et les équipements sont utilisés de façon efficiente.
- Les comportements orientés vers les relations avec les salariés dont le but est d'améliorer les compétences des collaborateurs, les relations supérieurs subordonnés, l'identification avec le groupe ou l'unité de travail et l'engagement dans la mission confiée.
- Les comportements orientés vers le changement dont le but est de développer l'innovation, l'apprentissage et l'adaptation aux changements de l'environnement.
- Les comportements orientés vers l'extérieur dont le but est de contribuer à la performance de l'unité de travail ou de l'organisation en recueillant des informations pertinentes et des ressources utiles au sein de l'environnement externe et en défendant la réputation de l'organisation à l'extérieur

a) Comportements orientés vers les tâches. Le leader doit dans le cadre des processus organisationnels :

Clarifier : expliquer clairement les tâches et responsabilités de chacun, fixer des buts et des échéances pour les aspects importants du travail, expliquer les priorités des différents objectifs, les règles et procédures.

Planifier : développer des plans à court terme, déterminer comment organiser et coordonner les activités pour utiliser ressources et collaborateurs de manière efficiente, déterminer les étapes de l'action et les ressources nécessaires pour la mener à bien.

¹⁸ Leadership in Organizations by Yukl, Gary Edition Pearson (2012). Cité par dans le cours de Caroline Manville, Comportement organisationnel, Université Toulouse 1 Capitole, Master 2 Gestion des Ressources Humaines 2012-2014

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Contrôler les opérations : vérifier la qualité et l'avancée du travail, traiter les informations pertinentes pour évaluer si les tâches sont réalisées correctement, évaluer systématiquement la performance des collaborateurs.

Résoudre les problèmes : identifier les problèmes qui pourraient perturber les opérations, réaliser des diagnostics, prendre des mesures pour résoudre les problèmes.

b) Comportements orientés vers les relations/les salariés. Le leader doit :

Soutenir : montrer de la considération pour les besoins et sentiments des salariés, apporter du soutien et des encouragements en cas de tâches difficiles ou stressantes et montrer sa confiance en la capacité des salariés à y arriver.

Développer : Donner des retours constructifs et guider les salariés qui en ont besoin, donner des conseils en termes de carrière, encourager les collaborateurs à saisir toutes les opportunités de développement de leurs compétences.

Reconnaître : Louer les performances de chacun, reconnaître les réalisations et contributions de chacun en faveur de l'organisation, valoriser les plus hautes performances par des rétributions adaptées.

« Empowering » : Impliquer les collaborateurs dans les prises de décisions importantes et prendre en compte leurs suggestions, déléguer les responsabilités et l'autorité aux collaborateurs pour des tâches importantes et leur permettre de résoudre en autonomie des problèmes liés au travail.

c) Comportements orientés vers le changement. Le leader doit :

Défendre le changement : expliquer les opportunités ou contraintes émergentes, expliquer pourquoi il est nécessaire de remettre en cause des procédures existantes, proposer les changements désirables, prendre des risques personnels pour que les changements difficiles, mais nécessaires soient approuvés.

Imaginer le changement : communiquer une vision claire et attractive de ce qui pourra être accompli, relier cette vision aux buts et valeurs des collaborateurs, décrire le changement avec enthousiasme et optimisme.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Encourager l'innovation : Parler de l'importance de l'innovation et de la flexibilité, encourager la pensée innovante et les nouvelles approches pour résoudre les problèmes, encourager et soutenir les efforts pour imaginer de nouvelles innovations de produits, services ou processus.

Faciliter l'apprentissage collectif : développer des procédures pour apprendre comment améliorer la performance de l'unité ou du groupe de travail, aider les collaborateurs à comprendre les déterminants de la performance de l'unité, encourager les collaborateurs à partager leurs connaissances.

d) Comportements orientés vers l'environnement extérieur. Ce point impact moins les processus organisationnels toutefois cela peut avoir un effet indirect. Le leader doit :

Entretenir son réseau : Assister à des conférences ou réunions, rejoindre des associations professionnelles ou des clubs, utiliser ses réseaux sociaux pour construire et maintenir des relations favorables avec ses pairs, supérieurs et les « outsiders » qui peuvent fournir des informations utiles ou un soutien.

Surveiller l'environnement : Analyser l'information sur des événements, des tendances et des changements de l'environnement externe afin d'identifier des opportunités, des menaces pour l'unité de travail et donc les processus organisationnels.

Représenter l'organisation : faire du lobbying pour recherche des fonds ou des ressources, promouvoir et défendre la réputation de l'unité de travail ou de l'organisation, négocier des accords et coordonner des activités avec les autres membres de l'organisation ou des outsiders.

À noter que selon Yukl (2012), il ne faut pas considérer qu'adopter ces comportements est nécessairement gage d'efficacité. En effet selon les situations, ils seront plus ou moins appropriés. L'efficacité d'un comportement donné dépend de son interaction avec d'autres comportements et de l'appropriation de l'ensemble des comportements adoptés à la situation. En outre les comportements adoptés par les leaders ont parfois des effets inattendus et négatifs (par exemple déléguer à une personne dont l'expérience est faible aura à court terme un effet négatif sur la performance même si ceci contribuera également à développer les compétences de ce collaborateur).

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

De plus l'efficacité de ces comportements dépend aussi des compétences du leader notamment pour savoir quel comportement adopter selon la situation, les objectifs attendus et dépend aussi de la confiance dont bénéficie le leader, ou de ses valeurs. Enfin l'efficacité des comportements des leaders dépend également de leur cohérence avec les pratiques de l'organisation (développer et encourager les initiatives sera en effet plus facile dans une entreprise qui est organisée autour de la promotion de l'innovation).

Conclusion : toutes ces théories reposent sur l'hypothèse sous-jacente qu'il existe des leaders plus efficaces que d'autres et que leur action a une influence, au moins indirecte, sur diverses facettes de la performance organisationnelle. Certains auteurs qu'il s'agit là d'une vision très discutable (le leader apparaît comme personnalité hors du commun, capable de tout faire, tout embrasser, avoir des visions, donner du sens, et affirmer une présence forte dans le quotidien...). Ainsi certains auteurs estiment que même les PDG des grandes entreprises n'exercent qu'une influence minime sur l'efficacité d'une organisation en comparaison des forces qui s'exercent dans son activité et dans son environnement.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

5. Le management situationnel : un management utilisé et qui fait l'unanimité dans la pratique managériale

Il y a beaucoup de courants dans le domaine du management, toutefois le courant qui domine est celui du management situationnel.

Définition :

La théorie du management situationnel est issue des travaux de Paul Hersey et Kenneth Blanchard (1980). Pour eux, un « bon » leader est un leader qui adapte son style de leadership à la situation. Tantôt directif, tantôt participatif, il n'y a pas de « bon » style de management, seulement une situation plus adaptée qu'une autre dans le but de développer l'autonomie des collaborateurs. Il n'existe pas un mode de management universel, mais des modes de management.

L'efficacité d'un management dépend de la capacité du manager à adopter le style de management qui convient le mieux à la situation, à savoir au niveau d'autonomie du collaborateur dans une activité et un contexte donné.

Ainsi, un style peut être efficace ou inefficace selon le degré d'autonomie ou de maturité professionnelle des collaborateurs (qui n'est pas la maturité psychologique).

Les auteurs ont déterminé 4 « lois » du leadership situationnel :

- ⇒ Le développement de l'autonomie des salariés qu'il a à sa charge.
- ⇒ La capacité d'adaptation selon la situation.
- ⇒ La capacité d'évaluation permanente de l'autonomie des collaborateurs.
- ⇒ La mise en place d'un cadre propice au développement de l'autonomie (ambiance de travail et organisation du travail).

Il y a 4 styles de management différents à appliquer en fonction du niveau de motivation du collaborateur et du degré d'autonomie :

- ⇒ Le management directif : structure son équipe avec des objectifs qui doivent être SMART. Il planifie et garde le contrôle.
- ⇒ Le management persuasif : le manager mobilise, fédère autour d'objectifs communs. Décide tout en veillant à expliquer ses propres décisions. Il est dans le relationnel et persuade son équipe de l'intérêt des décisions prises. La motivation de l'équipe est fondamentale et vise l'implication et la satisfaction du personnel.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

⇒ Le management participatif : le manager participatif travaille sur un même pied d'égalité avec ses collaborateurs. L'organisation est souvent dite à l'horizontale. Il dit « nous » au lieu de « je ». Il est un manager coach et prend un rôle de conseiller auprès de son équipe.

⇒ Le management délégatif : le manager a pour objectif de responsabiliser les membres de son équipe, de les impliquer. Il est plutôt en retrait et laisse la place aux initiatives, les réponses sont coconstruites même s'il garde la responsabilité in fine des décisions. La communication des résultats est fondamentale car les résultats sont partagés et souvent fêtés au sein de l'équipe.

Il n'y a pas un meilleur style, le maître mot est l'adaptation en fonction de la situation du collaborateur dans une visée et un objectif de bienveillance et de qualité de vie au travail.

6. L'approche du neuromarketing sur le management¹⁹

« Revisiter le marketing à l'aune des neurosciences consiste aussi à redécouvrir biologiquement les processus cognitifs qui se déroulent dans l'entreprise ou dans l'organisation, ainsi que les auteurs, les agents économiques qui les suscitent ou les subissent. Décideurs et suiveurs sont les acteurs sociaux qui composent l'organisation et initient les décisions marketing ».

Un leader sait ce qu'il faut faire, un manager sait seulement comment le faire selon Ken Adelman.

Le vieil adage stipule que gouverner c'est prévoir, c'est d'abord envisager des alternatives réalistes et choisir des réponses possibles. « *Diriger et prévoir sont des fonctions essentielles du management et consistent avant tout à prendre des décisions* ». Ces décisions peuvent faire l'objet d'une mure et longue réflexion, appuyée sur de nombreux faits, arguments ou preuves, ou provenir d'une intuition, une évidence fulgurante qui survient et qui impose un choix à la conscience. Dans tous les cas, l'expérience du sujet, et donc sa mémoire implicite ou explicite des événements passés, est convoquée et exploitée. L'identité du décideur peut également prendre plusieurs visages. Stratèges, leader ou manager, le décideur dictera les conduites à suivre, en s'efforçant parfois de persuader ou d'acquiescer une adhésion pleine et entière du reste du groupe, composé en partie de suiveurs, c'est-à-dire d'individus préférant opter pour un guide. Le leadership

¹⁹ Patrick Georges - Michel Badoc *Neuromarketing en action, parler et vendre au cerveau*, Édition Eyrolles, 2010.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

« est alors la capacité à susciter de l'entrain et de la motivation chez les membres d'une communauté »²⁰.

« Certains membres d'une organisation tendront naturellement à émettre et à imposer leurs vues, tandis que d'autres membres attendront la position majoritaire pour se rallier. Leaders et suiveurs peuvent être décrits selon leurs psychologies respectives. Toute déviation forte des processus cognitifs « normaux » peut aboutir à des comportements inadaptés ou néfastes au groupe »²¹.

Des chercheurs ont indiqué qu'une tendance assez naturelle de l'homme serait le respect de la hiérarchie sociale plus que le strict égalitarisme.

« En outre, le respect de la conformité sociale dicte parfois les préférences et les choix des individus qui y adhèrent. Les individus sont ainsi plus ou moins sensibles à l'influence d'autrui ou des groupes sociaux que l'on peut qualifier parfois en marketing de caisses de résonance. Certains traits de caractère prédisposent à la critique systématique, au scepticisme, à la contestation d'idées ou d'éléments culturels dominants ou majoritaires. D'autres incitent, au contraire, à suivre (avec un minimum de réflexion), l'opinion générale, ou du moins celle qu'impose l'autorité la plus haute et ou la plus légitime. Conformisme et obéissance sont deux formes de soumission à une autorité ».

Le comportement moutonnier est étudié par des éthologues mais aussi pour les êtres humains par des psychologues sociaux et des sociologues. **On voit là les interactions entre neuromarketing et management.**

²⁰ Reicher S, Haslam A et Platow M *La nouvelle psychologie du leadership*, Cerveau et Psycho, 25,24 -29 (2008).

²¹ *Neuromarketing : le marketing revisitée par les neurosciences du consommateur*. Bernard Roullet et Olivier Droulers. Chez Dunod ; 2010.

III. L'IMPORTANCE DE LA COMMUNICATION

1. Comprendre la communication

a) Qu'est-ce que la communication ?

L'une des premières approches théoriques concernant la communication est à attribuer à Shannon et Weaver (1940) avec le modèle linéaire de communication.

Leur modèle comprend 5 étapes :

- Une source d'information produit le message.
- L'émetteur est le dispositif qui transmet le message.
- Le choix du canal de transmission implique un codage de l'information.
- Le récepteur effectue l'opération inverse en décodant le message à partir du signal reçu.
- Il existe des perturbations pouvant altérer le message.

Ce modèle met l'accent sur le canal ou support assurant la transmission du message.

La vocation de la communication tient en deux mots clés : vouloir et dialoguer. Vouloir, c'est avoir des objectifs. Ainsi, quelle que soit sa démarche, il revient à la direction de formaliser ces objectifs et de tout mettre en œuvre pour les atteindre. Dès lors, la première condition du succès est le dialogue : l'écoute des collaborateurs, la réponse à leurs questions et la prise en compte de leurs réactions.

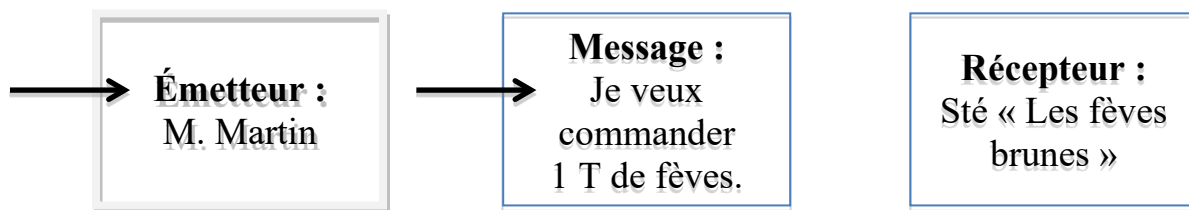
« Nourrir en retour », telle est la traduction du mot anglais « feed-back ». En lui-même, ce mot contient tout ce qu'il représente de vital. L'organisme se nourrit pour vivre, en échange de quoi, il donne sa contribution et son énergie au corps social auquel il est relié. Cet échange, qui donne au « retour » autant de poids qu'à l'envoi du message, permet de construire une action et une base contractuelle résistant à toute épreuve.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Voici comment on peut schématiser une communication :

Exemple : Monsieur Martin, travaillant au service achats de la société « Les chocolats du Monde », téléphone à son fournisseur, la société « Les fèves brunes » car il souhaite commander 1 T de fèves de cacao qualité prestige pour la production de chocolats de Noël. Malheureusement, son fournisseur est en rupture de stock.

Canal : le téléphone



Message feed-back : Désolé, pour l'instant, nous sommes en rupture de stock.

L'entreprise, et toutes les personnes qui composent ses ressources humaines, fonctionnent de la même manière.

La communication interne joue ce rôle nourrissant fondamental, source d'énergie.

Quand on pense à la communication des entreprises, on pense en premier lieu à la communication en son sein, mais il existe en fait différentes formes, et différents buts à la communication d'entreprise, que nous allons vous présenter maintenant.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

b) La communication dans les entreprises

La communication est essentielle dans les entreprises. Elle répond, selon le linguiste Roman Jakobson²², à 6 fonctions distinctes :

- Fonction cognitive ou référentielle qui véhicule une information sur les objets du monde (entités matérielles : la nouvelle Renault vient de sortir des lignes de production, ou conceptuelles : la cible de la nouvelle Renault est un ménage urbain sans enfant).
- Fonction expressive ou émotive orientée vers la source. Elle exprime l'attitude du locuteur par rapport à son message (« Je suis surpris que vous soyez déjà en rupture de stock »).
- Fonction conative (impulsion déterminant un acte : achetez !) : susciter chez le destinataire un comportement en adéquation avec le message (ce sera le rôle de la publicité pour déclencher un acte d'achat).
- Fonction « poétique », c'est en fait la forme du message (par exemple : ordre indiscutable ou suggestion ferme, ce qui peut revenir au même dans les faits, mais change la perception des relations entre un supérieur hiérarchique et son subordonné !).
- Fonction phatique (contact physique ou psychologique entre l'émetteur et le destinataire). Ce point doit être étudié avec soin, notamment avec l'importance croissante des outils numériques : parfois, rien ne peut remplacer un contact direct en face à face, pas même une visio-conférence.
- Fonction métalinguistique (le code devient l'objet même du message : utilisation de réflexes verbaux, emploi de guillemets). Dans certaines entreprises, un code basé sur sa culture permet de souder les salariés, de les faire se sentir appartenir à une seule entité.

²² **Roman Jakobson**, né le 28 septembre 1896 à Moscou et mort le 18 juillet 1982 à Boston, est un penseur russo-américain qui devint l'un des linguistes les plus influents du XX^e siècle

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

c) Les objectifs de la communication

L'entreprise a besoin de communiquer avec ses parties prenantes externes pour pouvoir vivre : il faut passer des commandes aux fournisseurs, dialoguer avec les clients, les informer sur les produits, sans compter les relations avec l'État (paiement des charges sociales, des impôts !) ...

L'entreprise va aussi communiquer avec les parties prenantes internes : ses actionnaires, pour les informer sur ses résultats et tenir compte de leurs exigences (ils sont représentés au conseil d'administration qui définit la stratégie globale de l'entreprise), mais aussi, bien évidemment, avec ses salariés, pour assurer le fonctionnement de l'entité.

Étudions plus en détail ces types de communication externe et interne.

2. Les types de communication

a) La communication externe

La communication externe se subdivise en trois catégories, selon le type de message émis à destination d'un public particulier :

➤ La communication commerciale.

Elle porte sur la marque et les produits et vise en priorité la clientèle, acquise ou potentielle. Son principal objectif est la vente, et son premier vecteur est la publicité.

Jacques Landrevie²³ définit la publicité comme « une communication volontairement mise au service de la réalisation d'un objectif à caractère commercial ».

Cette information, obligatoirement exacte, n'est toutefois pas objective. Elle ne portera que sur les points positifs du produit ou de la marque. Pour la protection des consommateurs, et sous la pression de certaines associations de défense de consommateurs et de commissions européennes, l'État a été amené à limiter ou réglementer la publicité (par exemple sur les alcools ou les produits alimentaires).

²³ Jacques Landrevie, ancien professeur à HEC, est consultant en stratégie marketing et communication.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Mais il ne faut pas non plus oublier le contact direct des commerciaux avec la clientèle.

Les vendeurs doivent donc être formés pour savoir communiquer et donner une image positive de l'entreprise.

Les produits eux-mêmes sont aussi un vecteur de communication, par leur aspect (leur force d'attraction) et les notices descriptives ou d'utilisation.

➤ La communication institutionnelle.

Elle vise directement les leaders d'opinion (journalistes des médias, lobbyistes²⁴, politiques...) et indirectement tous les publics.

Son objectif principal est d'influencer l'opinion, d'agir sur son image et sa notoriété. Elle peut recourir à de la publicité de marque (c'est la marque qui est mise en avant, pas les produits), ou aux actions de relations publiques (conférences de presse, interview, sponsoring...).

➤ La communication financière.

Elle s'adresse aux décideurs (actionnaires, investisseurs), aux prescripteurs (analystes financiers, banquiers, agences de notation...), aux pouvoirs publics.

Son objectif est de satisfaire aux obligations légales de transparence et de donner confiance aux organismes financiers, aux investisseurs, fournisseurs, etc.

b) La communication interne

L'échange d'informations est nécessaire à l'activité de l'entreprise. Ces échanges proviennent essentiellement du fonctionnement de la société, du contrôle de gestion et de la gestion du personnel.

➤ Communication fonctionnelle.

C'est la communication liée au gouvernement de l'entreprise, à sa bonne marche quotidienne.

²⁴ Un **lobby**, ou groupe d'intérêt, groupe de pression, groupe d'influence, est un groupe de personnes créé pour promouvoir et défendre des intérêts, privés ou non, en exerçant des pressions ou une influence sur des entreprises ou autres.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Elle va circuler le long de la hiérarchie pour le commandement (de haut en bas), et pour faire remonter les informations des opérationnels vers la direction générale.

Elle va aussi circuler horizontalement pour coordonner les actions des différents services de l'entreprise (des commerciaux vers la production par exemple).

C'est enfin un outil de motivation des salariés.

La mise en place d'un intranet (réseau de communication interne à l'entreprise) permet d'améliorer la communication entre les salariés. Cet intranet peut être utilisé dans le cadre de la gestion d'activités (comme poser des RTT, des demandes de congés), mais aussi pour informer les salariés sur la vie et les résultats de l'entreprise (un gros contrat signé...), et il peut même inclure des blogs.

C'est donc un outil au service de la cohésion de la société et de la culture d'entreprise, au même titre que son ancêtre, le journal d'entreprise.

➤ Contrôle de gestion.

Chaque service de l'entreprise a des objectifs à réaliser, qu'ils aient été déterminés par la direction générale ou de façon concertée (DPPO présentée plus haut). Des tableaux de bord seront établis pour tous les acteurs concernés et un suivi régulier des objectifs sera mis en place : c'est le contrôle de gestion.

On peut le définir comme l'action de contrôler, mesurer et analyser l'activité d'une entreprise. Il s'agit d'un contrôle non seulement au sens de vérification, mais aussi au sens de pilotage, car c'est un outil qui va permettre de corriger, si nécessaire, la trajectoire, de s'adapter à l'environnement.

Pour gérer ce système d'information, les entreprises utilisent de plus en plus souvent un ERP (Enterprise Resource Planning) ou progiciel de gestion intégré (Oracle, JDE, SAP, etc.).

Un ERP permet en effet de gérer toutes les informations fonctionnelles d'une organisation :

- La gestion comptable et financière (facturation...) ;
- La gestion des stocks ;

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- La gestion des ressources humaines (paie, formation...) ;
- La gestion des fournisseurs (commandes...) ;
- La gestion de la vente (SAV, suivi de la clientèle...) ;
- La gestion de la distribution ou de l'e-commerce.

Le contrôle de gestion n'est donc pas un organe opérationnel, mais un organe d'échange d'informations.

➤ **Gestion du personnel ou ressources humaines.**

En dehors de la gestion administrative du personnel qui concerne aussi le contrôle de gestion (fiches de salaire, congés, respect de la bonne application des règles du droit du travail et du droit social...), la communication interne joue un rôle essentiel pour informer le personnel des opportunités offertes, des procédures à suivre.

La motivation et l'implication des salariés dans leur travail sont directement liées à la qualité du dialogue instauré par les ressources humaines.

Un autre élément sensible de la communication qui incombe aux ressources humaines est la gestion des relations sociales au sein de l'entreprise, notamment les contacts avec les syndicats.

3. Gérer la communication

a) Avoir un objectif clair

« *Ce que nous avons communiqué, c'est ce que l'autre a compris* ». Cette affirmation apparemment anodine n'a pas fini de bouleverser l'univers de la communication. C'est d'autant plus incontournable qu'il ne s'agit pas d'un dogme mais d'une réalité banale.

Ceci dit, « *même si pour vous, ce que j'ai dit est ce que vous avez entendu* », il n'en reste pas moins que « *je veux dire quelque chose* ».

Pour me faire comprendre, il me faudra du temps de reformulation auprès de mon interlocuteur.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La notion d'objectif de communication reste fondamentale. Et, dans le cadre d'une entreprise, la direction doit vouloir quelque chose et vouloir communiquer quelque chose.

Un plan de communication, essentiel pour organiser l'échange des messages entre les différentes populations de l'entreprise, peut se synthétiser en quelques points clés :

- Ce que nous sommes (identité) ;
- Ce que nous voulons communiquer (objectifs) ;
- À qui nous voulons communiquer (cibles) ;
- Comment nous voulons communiquer (moyens) ;
- À quoi saurons-nous que nous avons été compris (mesure) ?
- Comment nos cibles ont-elles réagi (feed-back) ?
- Quelle est la prochaine étape (relance) ?

Nous consommons, en général, 10 fois plus d'énergie à écouter qu'à parler.

Cette proportion s'inverse dans les investissements en communication interne de bon nombre d'entreprises : le budget est consacré à 90 % à « *communiquer* », autrement dit à livrer des messages sous différentes formes. L'écoute et la restitution du feed-back se partagent les 10 % restants. Cette dépense est peu utile car si elle finit par « *faire passer le message* », elle ne permet pas d'atteindre l'objectif réel et final de la communication interne, c'est-à-dire **mobiliser les énergies vers des objectifs communs de succès**.

L'énergie n'existe que dans l'échange, énergie électrique, énergie magnétique, énergie humaine. Sur ce point encore, le risque de surconsommer l'énergie n'est pas absent des entreprises. À force de demander à tous de faire toujours plus et de se fondre dans la culture d'entreprise, le moment arrive où la symbiose ne fonctionne plus parce que, précisément, l'échange a manqué, le véritable échange qui permet de faire le point et de se ressourcer. L'énergie a besoin de se régénérer en permanence, faute de quoi l'être humain « *craque* » ou démissionne. Mobiliser l'énergie repose sur la motivation et gérer le feed-back consiste à régénérer la motivation en permanence.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

b) Gérer le feed-back

Gérer le feed-back, c'est développer l'écoute, c'est mettre en place plusieurs moyens pour le recueillir et pour le restituer. Et c'est surtout développer une culture et un réflexe, guidés par la **confiance** et la **transparence**.

C'est aussi admettre que l'apport de chacun représente une contribution réelle à la marche de l'entreprise, à condition bien sûr de le **reconnaître** de façon structurée et formalisée. Favoriser le feed-back, c'est tisser la culture d'entreprise.

Le dialogue devient réellement constructif quand il est soutenu, quand il peut donner lieu à un **changement**, à une **transformation**, quand il fait naître un **projet commun**, quand il s'inscrit dans la durée. Ce capital d'échanges est la véritable force de toute société. Il est nécessaire de l'évaluer en permanence, de le rendre visible aux yeux de tous, d'en écrire les grandes lignes, avec des mots, des images, des sons et des gestes. Gérer le feed-back revient donc à capter l'expression de ceux qui constituent le corps social de l'entreprise, leur restituer sous des formes diverses, pour en permanence, les nourrir en retour.

La permanence de cette action est vitale : qui pourrait se nourrir en se contentant de quelques festins dans l'année, aussi somptueux soient les menus ?

Restituer des informations ou des réactions recueillies auprès d'une cible interne constitue un mode de **reconnaissance**. Le feed-back est géré quand la restitution fait partie intégrante de l'action. Le renvoi « *en miroir* » des actions ou réactions des hommes de l'entreprise est **le facteur-clé de la mobilisation et de la dynamisation** (action de dynamiser).

La restitution fidèle et rapide est un contrat qu'il est capital de respecter. Sans quoi, la direction risque de perdre la confiance des salariés. Elle devra alors dépenser une énergie considérable pour tenter de remonter une pente d'autant plus ardue que le personnel est démobilisé par la suspicion et le sentiment que la direction lui manque de respect.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

c) Feed-back : un moyen de motivation

Le feed-back restitue et structure le capital culturel de l'entreprise. Sa matière première correspond au patrimoine culturel de l'entreprise, c'est-à-dire ses valeurs, les attentes et les motivations de ses salariés, son mode d'organisation, de relations humaines, de prise de décision, son image (les représentations internes ou externes de l'entreprise).

Ainsi, gérer le feed-back, avec ses trois étapes « *Émettre-Recueillir-Restituer* », répond aux différents niveaux de besoins des hommes dans l'entreprise.

- « *Émission-Recueil-Restitution* » : une génération

Chaque cycle, « *Émission-Recueil-Restitution* » représente un mouvement. Il serait répétitif si les informations échangées n'impliquaient pas une action. Une information, par définition, apporte un élément nouveau. Dans un contexte professionnel, une information devient utile dès qu'elle permet de décider une action ou de modifier une analyse.

À ce titre, chaque cycle contribue à ce que chacun s'approprie l'évolution et le développement de l'entreprise. Dans certaines entreprises, ce cycle est baptisé : génération.

Une génération²⁵ implique une reconnaissance de l'acquis, une continuité dans l'avenir et un apport nouveau, en termes d'énergie, de valeurs, de compétences, d'image.

La motivation naît de ce que nous sommes et de ce que nous faisons nous-mêmes. Elle est dynamisée par la garantie de faire partie d'une « *famille* », d'une structure, par la possibilité de participer, par le fait d'être reconnu et par la possibilité de prendre du recul. Autant de facteurs de motivation nourris au quotidien par une bonne gestion du feed-back.

²⁵ **Génération** : du grec *genesis*, la naissance.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

d) Gérer la communication en fonction des générations

Les différentes générations n'ont pas toutes adopté les mêmes méthodes de communication. Elles privilégient certaines en fonction de leurs âges.

Même s'il n'y a pas de règle dans ce domaine, il y a quelques tendances que les études ont démontré :

Génération	X	Y	Z et alpha
Mode de communications privilégié	lettres	réseaux sociaux	réseaux sociaux
	messages vocaux	chat	blogs
	email	smartphone	messaging instantanées
	appel téléphonique	texto	smartphone

e) La posture pour bien communiquer en face à face pour la communication interne

⇒ Il faut tout d'abord pratiquer l'écoute active, c'est-à-dire :

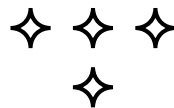
- Avoir un esprit ouvert.
- Être concentré sur les mots de l'autre.
- Être concentré sur les mots de l'autre sans faire autre chose ni penser à un autre sujet est la meilleure façon d'écouter.
- Être là pour écouter et non pas pour répondre.
- Reconnaître ses filtres perceptifs.
- Reformuler les phrases majeures de son interlocuteur.
- Demander à son interlocuteur ce qu'il a compris.

⇒ Il faut ensuite travailler sa voix (communication verbale) : l'intonation de la voix, la langue utilisée, la prononciation de certains mots clés est fondamentale, le débit de langage ne doit pas être trop rapide, le choix des verbes et des mots en général est également important...

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

⇒ Il faut enfin travailler sa gestuelle (communication non verbale) : les postures sont fondamentales, la manière de se tenir, les mimiques, grimaces ou tics doivent absolument être évités ; les expressions du visage, le regard et l'attitude en disent beaucoup sur la communication non verbale et surtout sur le message.

Cela est révélateur d'un trait de caractère ou de la personnalité des interlocuteurs et d'un état d'esprit. Selon les études, la communication interpersonnelle est non verbale à hauteur de 93 % par rapport à la communication verbale, dont 38 % dite « vocale » (intonation, son de la voix) et 55 % dite « visuelle » (gestuelle, expressions du visage).



GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

À retenir

Dans tout groupe humain émerge toujours un chef, que ce soit pour imposer sa loi ou pour diriger le groupe. Il en va de même pour toute organisation : le fonctionnement des entreprises est basé sur le principe de la hiérarchie.

À l'origine d'une firme se trouve un entrepreneur, qui crée sa société, il apparaît donc comme normal que ce soit lui qui la dirige, qui fixe ses objectifs, qui choisisse ses collaborateurs, détermine la stratégie. Lorsque la société prend de l'ampleur, il s'entourera de managers pour le seconder dans ses tâches et qui constitueront les différents niveaux hiérarchiques. Le pouvoir leur sera en partie délégué, et la société évoluera d'une gouvernance entrepreneuriale vers une gouvernance managériale.

Mais le rôle des managers a évolué, sous la pression des différentes parties prenantes, et avec la prise en compte du facteur motivationnel. En effet, donner de l'autonomie et des responsabilités aux salariés permet d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise et de susciter la créativité, permettant ainsi à l'organisation de résister à la concurrence.

Le rôle des managers est désormais davantage de guider et de conseiller que d'ordonner et contrôler, ce qui passe par un renforcement de la communication. Le plan de communication joue un rôle essentiel au sein de l'entreprise.



BIBLIOGRAPHIE

- a) Plane, Jean-Michel (2015). *Théories du leadership. Modèles classiques et contemporains*. Dunod.
- b) Blake et Mouton, cité dans Simon L, Dolan, Éric Gosselin et Jules Carrière, *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, Gaétan Morin Éditeur, 2012.
- c) BASS, 1985, cité dans cours de comportement organisationnel, Master 2 Gestion des Ressources Humaines, Université Toulouse 1 Capitole, 2014.
- d) Burns (1978). Cité dans cours de comportement organisationnel, Domuni Business School.
- e) Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- f) *Leadership in Organizations by Yukl*, Gary Edition Pearson (2012).
- g) *Le leadership dans les organisations : Un cours de James March*. École des mines de Paris, 2004.
- h) <https://www.admissions.fr/blog/outils/la-communication-non-verbale-vs-communication-verbale/>
- i) <https://plateforme-elsa.org/wp-content/uploads/2019/02/fiche-pratique-3-le-management-situationnel.pdf>
- j) Patrick Georges - Michel Badoc, *Neuromarketing en action, parler et vendre au cerveau*, Édition Eyrolles, 2010.
- k) Reicher S, Haslam A et Platow M, *La nouvelle psychologie du leadership*, Cerveau et Psycho, 25,24 -29 (2008).
- l) *Neuromarketing : le marketing revisitée par les neurosciences du consommateur*. Bernard Rouillet et Olivier Droulers. Chez Dunod, 2010.

Séquence 2 : S'entraîner



GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**I - Questions**

Répondez aux questions suivantes sans vous reporter à la leçon. Si vous éprouvez des difficultés pour y répondre, reportez-vous aux pages précédentes pour bien maîtriser le contenu de ce cours. Certaines questions peuvent nécessiter des recherches ou des réflexions personnelles.

1) Quelle est la fonction principale de la hiérarchie dans une entreprise ?

2) Citez les 4 types de gouvernance des entreprises qui existent, en les décrivant brièvement.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

3) Expliquez la théorie de l'agence, quels en sont les auteurs ?

4) Qu'est-ce que la DPPO, sur quel principe repose-t-elle ?

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

5) À quels verbes correspondent les 4 missions principales des managers ?

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

6) Quelle est la traduction littérale du mot anglais « *feed-back* » ?

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

7) Quels sont les points clés à aborder dans un plan de communication ?

8) Quel climat entretient le « *feed-back* » chez les salariés de l'entreprise ?

9) Quel est le lien entre « *feed-back* » et motivation ?

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

10) Quelles sont les trois étapes de gestion du feed-back ?

11) Quelle est la vocation de la communication interne ?

12) Quel est le lien entre leadership et processus organisationnels ?

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

13) Que faut-il prendre en compte pour bien communiquer ?

14) Qu'est-ce que le management situationnel ?



II - Corrections

1) Quelle est la fonction principale de la hiérarchie dans une entreprise ?

La hiérarchie correspond à l'ossature de l'entreprise, sa mission principale est de coordonner les tâches à effectuer de façon à pouvoir produire et commercialiser des biens et/ou services.

Cela signifie que la hiérarchie dispose de pouvoirs, de plus en plus importants lorsque l'on s'élève le long de cette ligne hiérarchique.

2) Citez les 4 types de gouvernance des entreprises qui existent, en les décrivant brièvement.

- Gouvernance familiale : un entrepreneur, ou sa famille (collatéraux, descendants), a créé la société, en est propriétaire et la dirige.
- Gouvernance managériale : les propriétaires de l'entreprise ont délégué le pouvoir de direction à des managers qui cherchent à optimiser les ressources de la société pour la développer.
- Gouvernance actionnariale : les actionnaires possèdent tous les pouvoirs et orientent l'action de la société de façon à obtenir la plus grande profitabilité possible.
- Gouvernance partenariale : différentes parties prenantes, internes et même externes à l'entreprise, participent à la prise de décision concernant les grandes orientations stratégiques, ce qui permet de préserver les intérêts de chacune (salariés, managers, actionnaires, clients, etc.).

3) Expliquez la théorie de l'agence, quels en sont les auteurs ?

Jensen et Meckling ont décrit la théorie de l'agence en 1976 dans leur ouvrage intitulé « Théorie de la firme ».

Ils définissent « une relation d'agence comme un contrat entre une ou plusieurs personnes, le principal (ou le mandant) et un agent (ou le mandataire) engagé pour exécuter à sa place une tâche quelconque qui implique la délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent ».

Cette théorie correspond donc à une délégation du pouvoir.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

4) Qu'est-ce que la DPPPO, sur quel principe repose-t-elle ?

La Direction Participative Par Objectifs a été théorisée par Octave Gélénier. Elle repose sur le principe que le personnel opérationnel d'une entreprise est celui qui connaît le mieux les réalités du terrain, et peut donc avoir un avis éclairé sur les objectifs réalisables et souhaitables dans son domaine d'action. Les subordonnés vont ainsi être associés aux prises de décision concernant leur activité.

5) À quels verbes correspondent les 4 missions principales des managers ?

- Finaliser : définir les finalités, objectifs et stratégie.
- Organiser : définir les procédures, méthodes, organigramme.
- Animer : mobiliser les ressources, orienter l'action collective.
- Contrôler : vérifier la cohérence entre finalités, objectifs et stratégie. Analyser les résultats. Mise en place d'actions correctives.

6) Quelle est la traduction littérale du mot anglais « *feed-back* » ?

Nourrir en retour.

7) Quels sont les points clés à aborder dans un plan de communication ?

- Ce que nous sommes (**identité**) ;
- Ce que nous voulons communiquer (**objectifs**) ;
- À qui nous voulons communiquer (**cibles**) ;
- Comment nous voulons communiquer (**moyens**) ;
- À quoi saurons-nous que nous avons été compris (**mesure**) ?
- Comment nos cibles ont-elles réagi (**feed-back**) ?
- Quelle est la prochaine étape (**relance**) ?

8) Quel climat entretient le « *feed-back* » chez les salariés de l'entreprise ?

Un climat de confiance et de transparence.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

9) Quel est le lien entre « *feed-back* » et motivation ?

Le « *feed-back* » est la restitution des informations auprès d'une cible interne de l'entreprise. Il génère ainsi la reconnaissance de celle-ci par la direction. La reconnaissance reste un facteur-clé de la mobilisation et de la dynamisation des salariés ; elle est donc source de motivation.

10) Quelles sont les trois étapes de gestion du feed-back ?

Les trois étapes sont : ÉMETTRE/RECUEILLIR/RESTITUER.

11) Quelle est la vocation de la communication interne ?

Cette vocation tient en deux mots clefs : vouloir et dialoguer.

Vouloir, c'est avoir des objectifs.

Dialoguer, c'est écouter les collaborateurs ; répondre à leurs questions et prendre en compte leurs réactions.

12) Quel est le lien entre leadership et processus organisationnels ?

On distingue le leadership formel (ce type de leadership officiel est exercé par des leaders élus ou nommés, ayant une autorité officielle reconnue par tous au sein de l'organisation) et le leadership informel (ce type de leadership non officiel est exercé par des leaders reconnus pour leurs compétences particulières, ayant une autorité non officielle reconnue par tous les membres de son groupe ou de l'organisation). Il y a débat sur l'impact du leadership sur l'organisation et les auteurs divergent sur leurs analyses.

13) Que faut-il prendre en compte pour bien communiquer ?

Il faut prendre en compte la communication verbale et la communication non verbale.

14) Qu'est-ce que le management situationnel ?

Il s'agit d'un management qui tient compte de la maturité, du degré d'autonomie et de la motivation du collaborateur. Il y a quatre styles dont aucun n'est meilleur que l'autre :

- Persuasif
- Délégatif
- Directif
- Participatif

Leçon 2

Le facteur travail dans l'entreprise

Séquence 1 : Apprendre



I. L'ÉVOLUTION DU TRAVAIL

La fonction des entreprises est de concevoir, fabriquer et commercialiser des biens et des services, mais on peut se poser la question : « Comment produire ? ». Les facteurs de production regroupent les moyens de production durables qui contribuent à la production :

- Le travail, qui correspond à la main d'œuvre employée.
- Le capital, qui correspond aux biens de production (bureaux, usines, machines, logiciels, brevets...).

Nous allons nous intéresser, dans cette leçon, au capital humain de l'entreprise, c'est-à-dire à la main d'œuvre employée : combien de temps travaille-t-elle, pour quelle rémunération, quels sont les revenus provenant de la redistribution effectuée par l'État ? La réponse à ces questions influe directement sur les conditions de vie et le niveau de vie des Français.

Nous allons pour cela étudier des tendances longues, depuis 1950, avec un point chaque décennie.

1. Le temps de travail

a) L'évolution depuis 1950

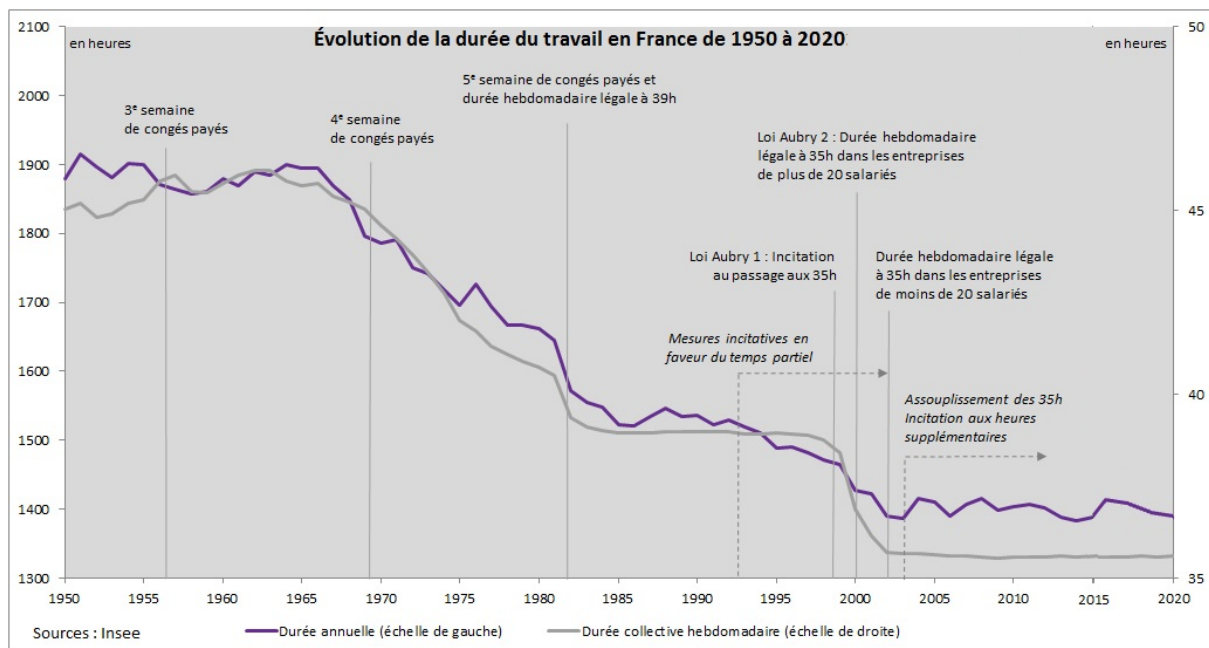
Le facteur travail est mesuré par la somme des heures de travail effectuées par les travailleurs.

Si l'on observe la tendance de long terme, on remarque 3 grandes phases dans l'évolution du temps de travail :

- On constate que, pendant la période qui a suivi la Seconde Guerre mondiale, les Français travaillaient beaucoup : entre 1850 et 1900 heures par an, soit en moyenne 46 à 47 heures hebdomadaires.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- Ensuite, de 1965 au début du XXI^e siècle, la durée du travail a fortement baissé, et de façon régulière, sous l'impulsion de mesures sociales prises par le Gouvernement :
 - 4^e puis 5^e semaine de congés payés en 1969 et 1981.
 - Abaissement de la durée hebdomadaire du travail à 39 h.
 - 1992 : mesures incitatives de travail à temps partiel.
 - Les lois Aubry du passage aux 35 h de travail hebdomadaire à partir de 1998 (puis 2020).
- Depuis 2002, stabilité du temps de travail, autour de 1340 heures par an et 37 heures de travail par semaine (assouplissement de la règle des 35 heures et incitation aux heures supplémentaires).
- Mais il faut nuancer le schéma qui suit et qui présente la moyenne des actifs : en effet, les non-salariés (chefs d'entreprise, professions libérales...) travaillent en moyenne, selon les années, entre 600 et 500 heures de plus que les salariés, ce qui est énorme !

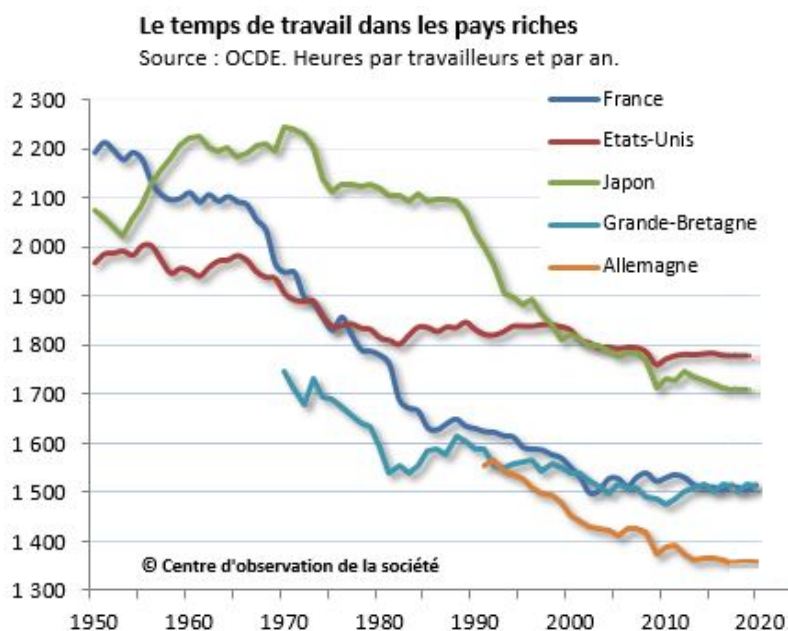


Cette tendance à la diminution du temps de travail se vérifie dans tous les pays développés, avec quelques nuances.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Il est à noter que les données du comparatif international émanent de l'OCDE²⁶, qui a un mode de calcul différent de l'INSEE²⁷, ont, de ce fait, des niveaux indiqués par l'OCDE supérieurs à ceux de l'INSEE.

- La baisse a été plus faible aux États-Unis et s'est stabilisée dès le milieu des années 1980, et c'est actuellement le pays où les actifs travaillent le plus, presque 1800 heures par an.
- Le Japon a connu un fort développement économique dans les années 1960 et 1970, basé sur le capital humain, et la baisse du temps de travail a été plus tardive. Elle ne s'est véritablement amorcée qu'après les années 1990, pour arriver à un niveau à peine inférieur à celui des États-Unis.
- Depuis les 3 dernières décennies, France et Royaume-Uni sont au même niveau.
- L'Allemagne est le grand pays européen où l'activité est la plus faible en termes d'heures travaillées par individu et par an (nombreux emplois à temps partiel).



²⁶ **OCDE** : l'Organisation de coopération et de développement économiques est une organisation internationale d'études économiques.

²⁷ **INSEE** : l'Institut national de la statistique et des études économiques est chargé de la production, de l'analyse et de la publication des statistiques officielles en France.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Remarque

Pour 2020, il s'agit de la durée légale du travail, et non des heures réellement travaillées, puisqu'à cause de la COVID-19, des confinements et de l'interdiction d'exercer pour de nombreux métiers (métiers du spectacle, de la restauration, de l'événementiel, certains commerces non essentiels...), de très nombreux travailleurs ont été mis en chômage technique.

b) Le facteur capital

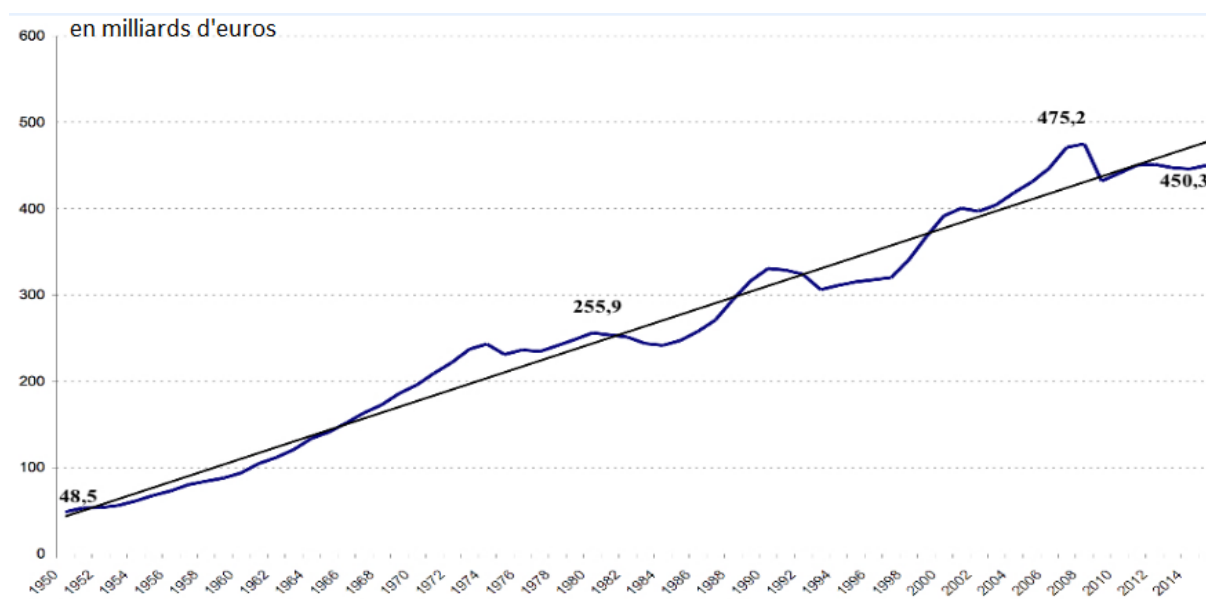
Le facteur capital regroupe les biens ou services qui peuvent être utilisés lors de plusieurs cycles de production car ils ne sont pas détruits au cours d'un de ces cycles. Il s'agit des machines, des outils, des matériels de transport, etc.

Il est intéressant de comparer l'évolution du facteur capital utilisé par les entreprises avec celui du facteur travail que nous venons de voir.

Ce facteur capital est mesuré par l'INSEE : c'est ce que les économistes nomment la FBCF, formation brute de capital fixe. Elle comprend les actifs fixes "corporels ou incorporels issus de processus de production et utilisés de façon répétée ou continue dans d'autres processus de production pendant au moins un an".

L'évolution de la FBCF (formation brute de capital fixe) depuis 1950 :

Source : INSEE



GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Nous constatons que l'évolution est inverse de celle du temps de travail, ce qui signifie que l'on assiste en partie à une substitution du facteur humain par le facteur capital, et que la productivité augmente dans le même temps.

Si le niveau de vie des Français a progressé depuis un siècle, parallèlement à un allègement de leur charge de travail, cette situation provient de ce que l'on appelle communément « les fruits de la croissance ». Nous allons maintenant en comprendre les mécanismes.

2. La croissance

a) Qu'est-ce que la croissance ?

La croissance se définit comme l'augmentation des richesses produites dans un pays d'une année sur l'autre, c'est la croissance économique.

Or, le produit intérieur brut est le principal agrégat mesurant l'activité économique d'un pays. Il correspond à la somme des valeurs ajoutées brutes nouvellement créées par les unités économiques résidentes de ce pays, une année donnée, évaluées au prix du marché.

Chaque année, l'INSEE calcule le PIB réel (également appelé en volume aux prix de l'année précédente chaînés ou encore à prix constants) qui est la valeur du PIB tenant compte des variations de prix, c'est-à-dire de l'inflation. Il donne une mesure des richesses nouvelles créées chaque année par le système productif du pays et permet des comparaisons internationales.

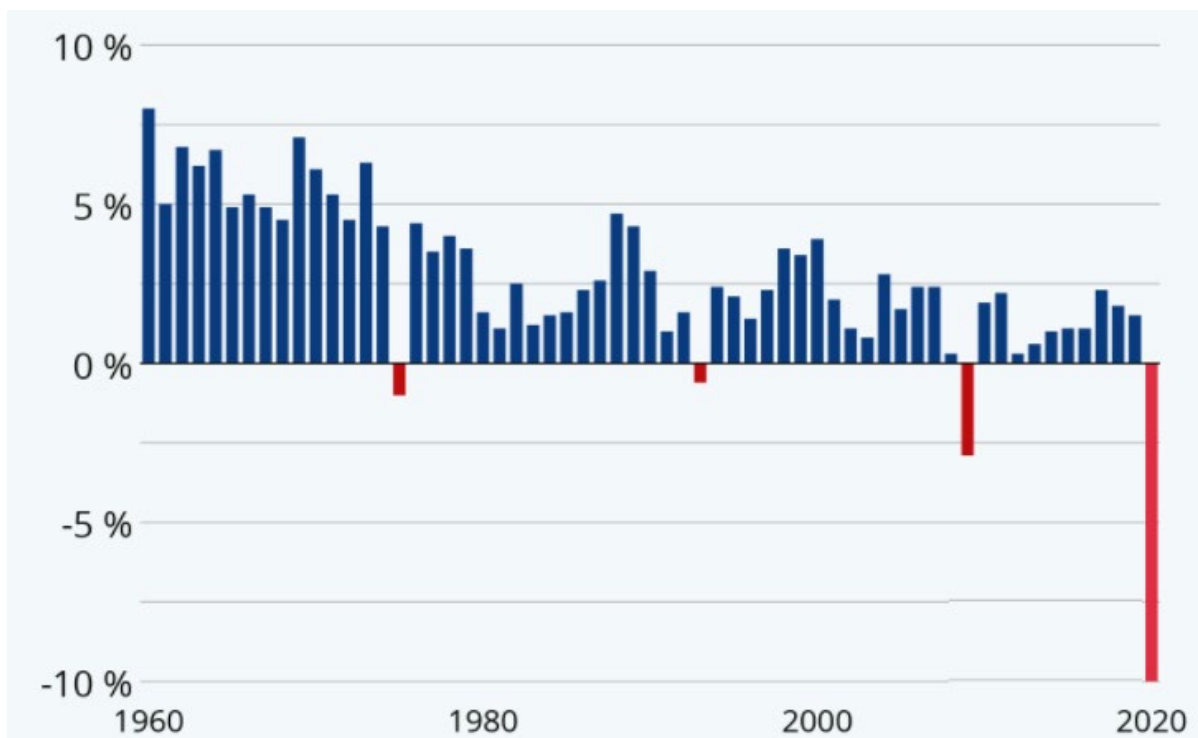
Son évolution en volume (c'est-à-dire hors effet de prix) mesure la croissance économique.

Le PIB est la somme des emplois finaux intérieurs (dépense de consommation finale, formation brute de capital, c'est-à-dire l'investissement), augmentée des exportations (consommés à l'extérieur du pays) et diminuée des importations (consommation en France de produits fabriqués à l'étranger et non sur notre sol), soit :

$\text{PIB} = \text{Dépense de consommation finale} + \text{Formation brute de capital} + \text{Exportations} - \text{Importations}.$

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La croissance en France depuis 1960 (en %), source INSEE :



Nous constatons 4 années de récession (soit baisse du PIB d'une année sur l'autre), correspondant :

- Au premier choc pétrolier.
- À la crise des valeurs technologiques.
- À la crise des subprimes.
- À la crise de la COVID-19, des confinements et mesures de fermetures ou restrictions sanitaires imposées aux entreprises.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

b) Les avantages de la croissance

La croissance correspond à un surplus de valeur ajoutée (VA). Que peut-elle devenir ?

Une première alternative, les hausses :

- Elle peut servir à augmenter la part réservée aux salaires nets que touchent les actifs, donc à accroître les salaires individuels réels à condition que cette augmentation soit supérieure à l'inflation. Le pouvoir d'achat des salariés augmente, la consommation aussi, et donc la production future. La croissance est autoentretenue (à moins que les importations n'augmentent trop au détriment de la production nationale). Le niveau de vie, ou PIB par habitant, de la population augmente.
- Ce surplus de VA permet d'accroître la part réservée aux profits avant de les répartir. Très souvent, le choix entre ces deux premières possibilités résulte d'un rapport de force dans les entreprises (grèves conduites par les syndicats pour obtenir des augmentations de salaire). Cependant, il faut encore choisir entre verser des dividendes aux actionnaires (rémunérer les apporteurs de capitaux, propriétaires des entreprises privées) ou conserver le maximum de profit dans l'entreprise, ce qui permet de soutenir l'investissement en l'autofinçant, alors que l'utilisation des dividendes est beaucoup plus aléatoire (consommation de luxe, placements y compris à l'étranger puisque de nombreux actionnaires sont étrangers). Une autre solution pourrait consister à choisir de se désendetter.
- L'État peut aussi augmenter les prélèvements obligatoires pour se désendetter ou financer de nouvelles dépenses.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Un autre choix : les baisses

- La diminution de la durée du travail.

Puisque nous savons produire plus avec le même nombre de salariés grâce aux gains de productivité, pourquoi ne pas choisir une autre solution : produire autant par heure de travail, mais travailler moins longtemps ? Le PIB futur n'augmentera pas (temporairement), le revenu national non plus, mais chaque travailleur pourra bénéficier soit d'une réduction de son temps de travail hebdomadaire (en France, depuis 1982, passage de 40 à 39 puis 35 heures), soit d'un allongement de ses congés payés (ainsi, en France, nous sommes passés de 2 semaines en 1936 à 5 semaines aujourd'hui).

Ainsi le temps de loisir augmente, ce qui favorise aussi l'essor de certaines branches d'activités (tourisme, loisirs, bricolage...). Voilà pourquoi la durée du travail a pu baisser pendant tout le XX^e siècle.

- La baisse des prix des biens et services produits pour améliorer la compétitivité des entreprises et le pouvoir d'achat des ménages.

Exemple :

Prix unitaire exprimé En heures de salaire ouvrier	1925	1982	2004
Automobile de base (2 cv en 82)	4690 h	887 h	937 h
Bicyclette	200.47 h	28.13 h	20 h
Kilowatt/heure d'électricité	0.47 h	0.02 h	0.01 h

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

c) Les conséquences de la croissance

La croissance économique peut-elle réduire le chômage ?

La réponse est positive à 2 conditions :

- Il faut que la croissance économique soit plus forte que les gains de productivité afin de créer des emplois, sauf si la durée du travail baisse. Par exemple, si la production doit augmenter de 2 % en 1 an (à cause de la croissance de la demande), et si chaque travailleur ne peut augmenter sa propre production (productivité du travail) que de 1,5 % par an, alors il sera nécessaire de créer des emplois pour atteindre l'objectif de 2 %, à durée du travail constante.
- Mais il faut aussi que l'augmentation des emplois (ou du solde créations – destructions) soit plus forte que l'augmentation de la population active en âge de travailler, sinon le chômage continuera d'augmenter naturellement. Dans l'exemple précédent, si l'emploi augmente de 0,5 % en 1 an, et si la population active n'augmente que de 0,3 % par an, alors le chômage baissera de 0,2 % par an.

3. Le partage de la valeur ajoutée

a) La répartition primaire des revenus

La répartition primaire est la répartition de la richesse créée par différents acteurs qui participent à la production.

Nous avons vu qu'il existe 2 facteurs de production essentiels qui contribuent à la création de valeur ajoutée d'une entreprise :

- Le capital : financier, matériel (les usines, machines, matières premières...), immatériel (énergie, logiciel, brevets...) ;
- Le travail : la main d'œuvre (sa qualification, son organisation...).

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La répartition de la valeur ajoutée se fait alors entre :

- La rémunération du capital : dividendes versés aux actionnaires, profit de l'entreprise (différence entre le chiffre d'affaires réalisé et les charges) ;
- La rémunération du travail : rémunération versée aux travailleurs ;
- Les prélèvements des administrations publiques : impôts et taxes.

En France, les richesses créées par les activités de production sont réparties de la façon suivante en valeur :

- Salariés (revenu primaire) : 59 %
- Actionnaires (dividendes) : 17,5 %
- Entreprise (profit) : 13 %
- Revenus mixtes (professions libérales, entrepreneurs indépendants) : 7 %
- État (impôts, cotisations) : 3,5 %

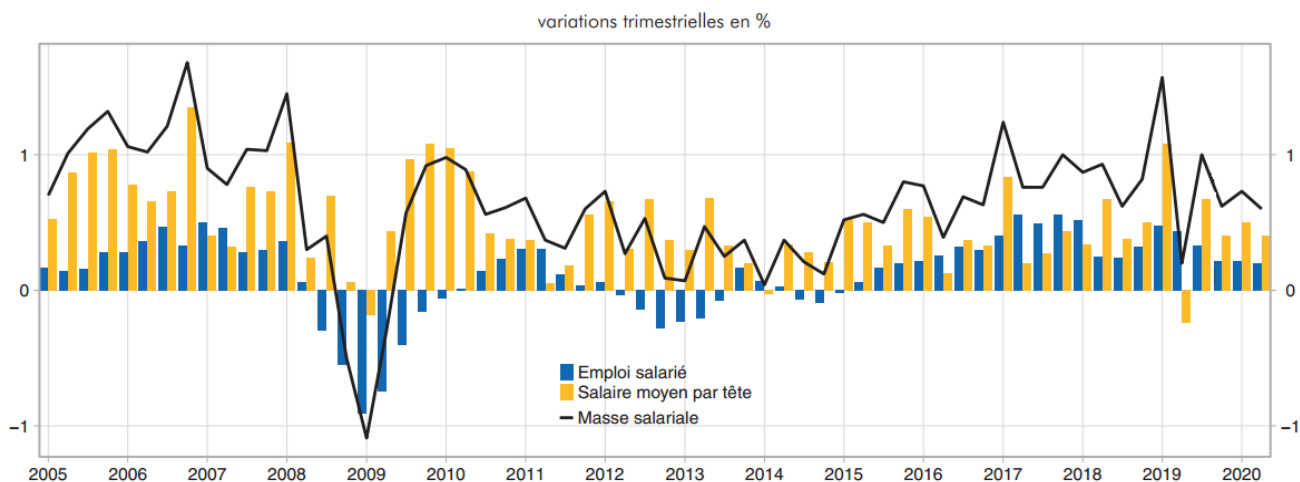
b) Les revenus primaires des ménages

La répartition primaire permet aux ménages de percevoir des revenus en contrepartie de leur participation à l'activité économique. Ces revenus primaires proviennent de la répartition de la valeur ajoutée créée par les entreprises. Parmi ces revenus, on distingue :

- Les revenus d'activités.
- Les revenus mixtes : revenus des entrepreneurs individuels.
- Les revenus de la propriété (ou du capital) : revenus liés à la détention d'un actif, on les appelle aussi revenus du capital. Les revenus de la propriété immobilière sont les loyers et fermages. Les revenus de la propriété mobilière sont les dividendes perçus par les actionnaires et les intérêts perçus par les épargnants.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Évolution des salaires et de la masse salariale en % d'une année sur l'autre :
(Masse salariale = somme de tous les salaires versés en un an en France)



Remarque

L'emploi salarié a baissé lors des crises économiques, mais cela ne signifie pas pour autant que l'emploi global ait chuté dans les mêmes proportions, de nombreux actifs créant, à ce moment-là, leur propre activité (explosion du nombre d'autoentreprises : plus de 320 000 demandes de création sous le régime de l'autoentrepreneur, soit plus d'une création sur deux, ont été enregistrées au cours de l'année 2009).

b) La répartition secondaire des revenus ou redistribution

Les revenus primaires des ménages ne correspondent pas aux revenus dont ils disposent effectivement pour consommer ou épargner. Cette répartition primaire est corrigée par des mesures de redistribution des revenus par le biais des prélèvements obligatoires (impôts et cotisations sociales) et des prestations sociales.

Les revenus secondaires ou de transfert sont constitués par l'ensemble des prestations sociales perçues par les ménages en contrepartie de droits reconnus par la société (pensions de retraite, allocations familiales, allocations de chômage...). Cette répartition secondaire des revenus vise essentiellement des objectifs sociaux tels que la lutte contre les inégalités et la pauvreté par exemple.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le revenu disponible est la somme des revenus primaires et secondaires, diminuée des prélèvements obligatoires. C'est le revenu disponible pour la consommation et l'épargne.

Les revenus de transferts correspondent à six grandes catégories de risques identifiés par l'INSEE :

- La vieillesse et la survie (pensions de retraite, pensions de réversion, prise en charge de la dépendance).
- La santé (prise en charge totale ou partielle de frais liés à la maladie, à l'invalidité, aux accidents du travail et aux maladies professionnelles).
- La maternité-famille (prestations familiales : prestations liées à la maternité, allocations familiales, aides pour la garde d'enfants).
- La perte d'emploi (indemnisation du chômage) et les difficultés d'insertion ou de réinsertion professionnelle.
- Les difficultés de logement (aides au logement).
- La pauvreté et l'exclusion sociale (minima sociaux : revenu minimum d'insertion - RSA, minimum vieillesse, etc.).

Voici comment se calcule le revenu disponible des ménages après impôt :

(À noter le rôle neutre des cotisations sociales, que les entreprises versent aux salariés, qui les reversent à l'État : elles figurent à titre informatif sur les bulletins de salaire).

Pour les salariés	Salaires + revenus du patrimoine + prestations sociales – impôts.
Pour les actifs non-salariés	Revenus d'activité + revenus du patrimoine + prestations sociales – impôts.
Pour les inactifs	Revenus de transfert + revenus du patrimoine + prestations sociales – impôts.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

4. La prise en compte sociale

a) Les instruments de la redistribution

Fiscalité	Impôt proportionnel	Taxe sur la valeur ajoutée (TVA).
	Impôt progressif	Impôt sur le revenu...
Transferts sociaux	Prestations d'assurance	Chômage, retraite...
	Prestations d'assistance	RSA (Revenu de solidarité active pour ceux qui n'ont aucune ressource), CMU (Couverture maladie universelle pour ceux qui n'ont aucun droit à la Sécurité sociale) ...
	Prestations universelles	Allocations familiales (sans conditions de ressources).
Services publics	Principe de continuité	Nécessité de répondre aux besoins d'intérêt général sans interruption (exemple : routes).
	Principe d'égalité	Toute personne a un droit égal à l'accès au service (pas de droit à payer, ou d'exclusion).
	Principe de mutabilité	Le service public doit s'adapter aux besoins des usagers et aux évolutions technologiques (par exemple, déclaration des revenus par Internet et non plus en remplissant un formulaire papier).

b) Catégories de revenus de transfert

La redistribution verticale

Le principe de la redistribution verticale est de limiter les inégalités des revenus et donc de promouvoir la justice sociale. La redistribution verticale se fait par des transferts monétaires ou en nature vers les ménages ayant droit. Elle est financée par des prélèvements obligatoires sur les revenus de certains individus ou ménages, généralement les plus aisés de la société. Ces prélèvements obligatoires sont des impôts, taxes et cotisations sociales.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La redistribution horizontale

La redistribution horizontale couvre les risques sociaux, quel que soit le niveau de revenus. Donc, même les gens aisés bénéficient de ce système. La redistribution horizontale fait qu'un groupe paie pour les services d'un autre groupe. Par exemple, les bien-portants paieront pour les malades, les jeunes pour les vieux.

En France, la redistribution horizontale prend la forme de la protection sociale (c'est-à-dire la sécurité sociale, l'action sociale et l'aide sociale). L'État indemnise les citoyens victimes des aléas de la vie (chômage, maladie, vieillesse, décès d'un parent, etc.). L'état s'assure que tout le monde ait accès à des services essentiels : éducation, eau, nourriture, santé publique.

c) Les dépenses sociales

La protection sociale se finance par des cotisations salariales et patronales. Il y a aussi la CSG (Contribution sociale généralisée) qui s'applique aussi sur les revenus fonciers et locatifs.

Les cotisations sociales en France sont des prélèvements assis sur les salaires, aussi appelées improprement charges sociales. Les fonds collectés sont alors reversés à la Sécurité sociale, l'organisme public chargé de leur gestion et de leur affectation.

Il y a aussi :

- La contribution pour le remboursement de la dette sociale (CRDS) ;
- La contribution solidarité autonomie ;
- La contribution économique territoriale ;
- L'assurance décès ;
- La formation professionnelle ;
- La taxe d'apprentissage ;
- La contribution au développement de l'apprentissage (CDA), etc.

Il existe au total plus de 200 impôts et taxes en France, un des derniers institués portant par exemple sur les abris de jardin de plus de 2 m² de surface.

II. L'INDIVIDU DANS LE TRAVAIL

Aux siècles passés, quasiment tout le monde travaillait. Seules les familles très riches pouvaient s'en dispenser (nobles, puis grands bourgeois), encore que les hommes ou les femmes géraient leurs domaines, que les hommes pouvaient avoir des charges dans l'armée ou l'administration de l'État, leur épouse un rôle de représentation et de direction de la maisonnée.

Mais l'ensemble du peuple, le « Tiers-État », largement majoritaire, devait assurer sa subsistance en travaillant à la ferme, dans l'atelier familial ou en étant placé chez un employeur.

Voici une petite rétrospective du monde du travail.

1. Le travail des enfants

a) Un clivage des tâches

L'organisation traditionnelle se caractérise d'abord par la césure entre les tâches et rôles des adultes et des enfants, des hommes et des femmes.

« Pendant des siècles, la plupart des enfants ont travaillé dès leur plus jeune âge. À la campagne, ils étaient employés aux travaux des champs. À la ville, ils aidaient leurs parents artisans. Le travail se faisait en famille et ils devenaient souvent ce qu'était leur père : paysan, maçon, ouvrier... Ainsi, très jeunes, ils apprenaient le métier. Certains enfants, issus de familles nombreuses, étaient placés comme ouvriers dans des fermes ou chez des patrons.

Les premières traces historiques du travail des enfants remontent à 1572, époque à laquelle des enfants participent à l'exploitation minière dans les Vosges Saônoises.

Dès le 17^e siècle, les ramoneurs savoyards sont des enfants.

Au début des années 1840, on aurait compté jusqu'à 143 000 enfants dans la grande industrie, dont 93 000 dans le seul secteur textile ».

Source : https://www.droitsenfant.fr/travail_histoire.htm

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

À travers ce bref descriptif, nous comprenons que les enfants travaillaient pour aider leurs parents à la ferme, pour rapporter un salaire au foyer, et que leur petite taille ou leur docilité étaient des atouts recherchés par les employeurs. Ils constituaient une main d'œuvre d'autant plus intéressante qu'ils étaient moins payés que les adultes, trois à quatre fois moins, et travaillaient tout autant (journées de 12 à 15 heures).

Quelques données sur cette époque :

- Travail dans les mines, dès l'âge de 6 ans, jusqu'à la fin du XIX^e siècle.
- Travail en usine (secteur textile notamment) à partir de 8 ans.
- Entre 1840 et 1850, selon le recensement de la statistique générale de France, il y avait 143 665 enfants travailleurs dans la grande industrie dont 93 000 dans le seul secteur du textile pour une main d'œuvre totale de 1 055 000 ouvriers.

b) Les débuts de la réglementation

Les enquêteurs sociaux, les écrivains, découvrent et dénoncent au XIX^e siècle la maltraitance et le travail des enfants (« Le Petit Chose » d'Alphonse Daudet, « Poil de carotte » de Jules Renard...).

Sous la pression, des lois sont votées :

- 1841 : loi Dupin qui limite l'âge d'admission dans les entreprises à huit ans, mais uniquement dans les entreprises occupant plus de vingt ouvriers.
- 1851 : la loi limite la durée du travail à dix heures au-dessous de quatorze ans, et à douze heures entre quatorze et seize ans.
- 1874 : la limitation de l'âge d'admission à l'embauche est fixée à douze ans ; le travail de nuit est interdit et le repos du dimanche devient obligatoire pour les ouvriers âgés de moins de seize ans.
- 1882 : la loi Jules Ferry établit l'enseignement laïc obligatoire. Les enfants doivent suivre la scolarité primaire et ne peuvent donc plus travailler pendant les heures de classe.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- 1892 : renforcement de la loi Jules Ferry, les enfants ne pouvant être admis au travail avant douze ou treize ans pour les titulaires du certificat d'étude.
- 1926 : la loi interdit l'affectation des enfants aux travaux dangereux, insalubres, où ils seraient exposés à « des émanations préjudiciables pour leur santé ».
- 1959 : la limitation de l'âge d'embauche est portée à seize ans, ordonnance entrée en vigueur le 1^{er} juillet 1967. Ce texte est toujours en vigueur.

2. Le clivage hommes-femmes

a) Historique

Tout comme pour les enfants, il était normal pour les femmes de travailler. Elles tenaient en même temps leur ménage et s'occupaient des très jeunes enfants. Elles occupaient donc des fonctions qui, pour les épouses et mères de famille, leur permettaient de concilier ces impératifs :

- Soit leur métier (ou celui de leur conjoint) était bien rémunéré et leur permettait de recourir à de la domesticité pour leur déléguer leurs tâches ménagères et maternelles,
- Soit elles travaillaient dans l'entreprise familiale (ferme, atelier, commerce),
- Soit elles travaillaient à domicile, en tant que nourrices, qu'ouvrières pour une entreprise (exemple : fabrication de chaussures) ou qu'indépendantes (couturières, etc...).

À ce clivage traditionnel s'est rajouté une limitation du droit des femmes par la Révolution française : malgré Olympe de Gouges qui publie en 1791 la *Déclaration des droits de la femme et de la citoyenne* (« La femme naît libre et demeure égale à l'homme en droits »), le Code civil institutionnalise l'infériorité de la femme qui « doit obéissance à son mari ».

Ainsi apparaît au XIX^e siècle une domination des hommes sur les femmes et une dichotomie des fonctions masculines et féminines : le travail exécuté par les femmes est généralement estimé être de qualité inférieure.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Exemple :

Tel était le cas, au XIX^e siècle, dans le service de cuisine d'un grand hôpital de la région parisienne, service « *archaïque* » tant par son installation que par le manque de qualification de son personnel et par le caractère « *traditionnel* » de l'activité concernée.

Ce service se caractérisait en effet par une césure totale entre les tâches « *nobles* », viande et boucherie (réservées aux hommes) et les tâches « *inférieures* », épluchage des légumes (réservées aux femmes).

Cette césure s'accompagnait d'une domination globale du « *clan des hommes* » sur le « *clan des femmes* » qui apparaissait tant dans la pyramide de composition du personnel -dont **les femmes occupaient surtout la base**-, que dans les rapports hommes-femmes en vigueur au sein du service : droit de cuissage de la part des chefs et subordination générale des femmes aux hommes. Ainsi, les repas se prenaient séparément -les hommes d'abord-, servis par les femmes qui débarrassaient la table, -les femmes ensuite-.

Nous voyons donc, à travers cet exemple, qu'à la césure sexuelle (entre hommes et femmes du service) correspondait une stricte division des tâches et, plus globalement, **une domination du groupe des hommes sur le groupe des femmes**.

Un clivage aussi marqué ne se rencontre cependant pas fréquemment dans l'organisation traditionnelle, nous faisons face à une subordination des fonctions féminines au travers de l'utilisation des caractéristiques et de qualités perçues comme traditionnellement « *féminines* » : qualités relationnelles, maternelles, sens de l'organisation, intuition, capacité d'aider et seconder efficacement et surtout d'assurer la « *permanence* » par rapport à l'action et l'impulsion directe sur les choses. Ces qualités s'incarnent, entre autres, dans certains postes « *d'assistante* », « *d'adjoindte* ».

Ce type de clivage se rencontre particulièrement dans les secteurs et les organisations qui se sont structurés en un temps où le rôle de la femme était encore profondément imprégné de son destin biologique et se confondait pour une large part avec ses fonctions maternelles dans l'espace privé de la famille : par exemple, dans le secteur industriel traditionnel (métallurgique, mécanique, automobile, etc.) dans lequel les entreprises ont été structurées selon les normes masculines à une époque où le pouvoir social masculin était largement prédominant.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

b) L'époque contemporaine

Depuis la seconde moitié du XX^e siècle, l'activité féminine s'est de plus en plus développée sous la forme du salariat, par opposition à l'activité indépendante, ou au sein de l'entreprise familiale, suivant en cela l'évolution générale de la société : à la fin des années 1960, les salariés représentaient 80 % des actifs, contre environ 90 % depuis 20 ans.

Il est aujourd'hui évident que l'engagement féminin dans le monde professionnel représente un phénomène de société original, non pas tant par le fait que les femmes travaillent, mais par **leur ascension à des postes hiérarchiquement de qualité**. Effectivement, en 1900, elles représentaient environ 34 % de la population active déclarée (les femmes de commerçants, d'artisans, d'agriculteurs ou autres, qui travaillaient dans l'entreprise familiale n'étaient pas recensées comme actives), actuellement un peu plus de 48 %.

Cette augmentation ne peut à elle seule expliquer « l'impression » que le travail féminin est beaucoup plus fréquent que par le passé. Ce qui est remarquable, c'est la visibilité du travail féminin qui conduit à s'interroger sur les déterminants amenant les femmes qui pourraient se dispenser de travailler à exercer une activité, et sur les modifications fondamentales que risque de subir notre société du fait de ce nouveau mode de participation des femmes à la vie sociale.

Les raisons d'une (r)évolution

La vie domestique de la femme a fortement évolué sous l'action de l'industrialisation. L'éclatement de la famille ainsi que les progrès de la médecine (maîtrise des grossesses) ont incité progressivement les femmes à s'insérer dans la vie professionnelle.

Ce nouveau statut les a valorisées d'une manière différente. Cette évolution s'est couplée à l'acquisition d'un niveau de formation et de culture plus élevé leur permettant d'exploiter leur potentiel en dehors du milieu familial. Du reste, quelle que soit la classe d'âge considérée, les femmes sont toujours plus diplômées que les hommes.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Dans toutes les branches où le travail présente un intérêt en lui-même (carrières artistiques, professions libérales), elles ont trouvé un **épanouissement** et ne se montrent guère prêtes à renoncer à leur activité. Et même les femmes aux activités plus modestes trouvent souvent, grâce à leur travail, un lieu privilégié de **rencontres** et de lien social mais aussi **d'affirmation d'une personnalité civique**.

Le développement des idéologies féministes, enfin, a sollicité les femmes pour qu'elles participent à la vie sociale et professionnelle. Dès 1949, les écrits de Simone de Beauvoir²⁸ marquent les débuts du féminisme.

Cet auteur s'inscrit dans la lignée d'un processus de changement des mentalités déjà en cours, provoqué par les Américains montrant la variabilité des rôles masculins et féminins suivant les sociétés, en insistant sur le fait que les caractères dits féminins ou masculins dépendent des attentes et des exigences du milieu social et familial. D'autres psychanalystes s'attachent à démontrer que c'est **la norme** imposée à la femme de la société industrielle qui la cantonne dans un rôle de mère et d'épouse, rôle marqué aux États-Unis, moins en Europe.

Désormais, la présence des femmes dans le monde du travail est bien ancrée dans les mentalités. Elles ont dû se faire accepter en tant que femmes avec toute l'ambiguïté que représente l'accession à des postes de responsabilités sans pour autant devenir des caricatures des hommes.

Il semble qu'elles n'ont pas abandonné leur féminité sur le seuil de leur lieu de travail ni uniformisé leurs conduites sur celles des hommes, mais qu'affirmant **leur identité**, leur présence a fait évoluer le monde du travail.

c) La qualité de vie, préoccupation majeure

Les femmes cadres dans l'entreprise auraient des aspirations différentes de celles des hommes : elles valorisent surtout **l'indépendance**, s'intéressant peu au pouvoir pour le pouvoir et aspirent avant tout à **une vie chaleureuse**.

Ainsi, les femmes engagées dans la vie professionnelle pourraient tracer la voie future de l'homme qui, fatigué des pouvoirs et de la combativité, prendra conscience de l'existence d'autres buts dans la vie.

²⁸ **Simone de Beauvoir** : femme de lettres française, née à Paris en 1908. Disciple de Sartre, elle est l'auteur d'essais (Le deuxième sexe, La vieillesse), de romans (Les Mandarins), de pièces de théâtre et de mémoires.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le monde du travail a effectivement évolué avec l'avènement (apparition, entrée) des femmes.

Pendant des décennies, elles se sont battues surtout sur le plan « *quantitatif* » afin d'acquérir l'égalité des droits et des salaires avec les hommes.

Or, au vu des mouvements des femmes et des principaux accords signés ces deux dernières décennies dans les entreprises employant du personnel féminin, force est de constater que les femmes se battent en priorité pour **l'amélioration des conditions de travail et la réduction des horaires, soit la qualité de vie**.

Exemple : Il y a quelques années, à l'usine de l'Oréal d'Aulnay-sous-Bois (Région parisienne), les ouvrières refusèrent les propositions d'augmentation au profit d'un gain de temps libre, proposant que la durée de travail soit ramenée à trente-neuf heures.

Il semble que la présence des femmes ait insufflé une orientation nouvelle aux conditions de vie dans l'entreprise comme, par exemple, l'adoption des horaires variables par un nombre croissant d'entreprises.

Et ces aspirations des femmes et leurs actions en vue d'une meilleure qualité de la vie se sont inscrites dans les nouvelles politiques des entreprises.

Les médias sont souvent porteurs d'une image magnifiée (idéalisée) de la femme (être devenu harmonieux, complet qui assume tous ses rôles avec aisance) :

« La femme d'aujourd'hui se donne à fond à son métier, parallèlement, elle s'épanouit au sein de sa famille, travaillant d'arrache-pied pour s'occuper de son mari, de ses enfants, ce qui ne l'empêche nullement d'être sportive et coquette ».

Cette nouvelle femme existe-t-elle ? Ou n'est-elle qu'une image médiatique d'une réalité moins idyllique ? **Concilier vie de famille et travail reste, pour la plupart des femmes, source de conflits.**

La femme peut effectivement multiplier ses rôles, mais au prix de quelles tensions, de quelle dépense d'énergie et de quelle remise en question va-t-elle s'identifier à l'image véhiculée par la culture dominante ?

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Aujourd'hui, nous parlons de valorisation de la **complémentarité de l'homme et de la femme**, de la promotion des valeurs estimées typiquement féminines, d'une remise à l'honneur de l'image de la femme.

Même si les femmes de nos sociétés modernes sont porteuses d'espoir, elles supportent aussi le poids d'une bien lourde responsabilité.

Désormais, la qualité de vie est fondamentale dans toutes les politiques publiques. Et l'angle des stratégies d'entreprise est analysée sous l'angle de la qualité de vie au travail

Focus : La Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT)

La perception de la qualité de vie et des conditions de travail est déterminée par :

- Le contenu du travail : autonomie, sens de son travail, sentiment d'utilité, répétitivité ou diversité des activités, coopérations entre métiers, charge de travail.
- Les conditions de réalisation du travail : aménagement des espaces de travail, équipements de travail, rythme et temps de travail, signes de reconnaissance, type de contrat, lieu de travail...
- La capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de son travail : relations avec ses collègues et sa hiérarchie, écoute et prise en compte des besoins, marges de manœuvre au quotidien, soutien des collègues et de l'encadrement, implication dans des projets...

Quels leviers pour améliorer la Qualité de Vie et des Conditions de Travail ?

Il faut travailler sur les relations professionnelles et le dialogue social, l'organisation, le contenu et la réalisation du travail, la promotion de la santé au travail, le développement des compétences et le parcours professionnels, le projet d'entreprise et management, l'égalité professionnelle...

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

3. L'intégration de tous les salariés

a) L'organisation hypermoderne : clivage identitaire

À l'autre extrémité de l'axe archaïsme-modernité déjà évoqué, se trouvent des entreprises où le clivage se pose en termes d'identité par rapport à un modèle culturel d'organisation.

C'est le cas d'une multinationale, au départ très masculine, qui a mis en place depuis une quinzaine d'années une politique d'égalité des chances et a donc commencé à intégrer régulièrement des femmes en situation de cadres et dans des postes jusque-là réservés aux hommes tout en respectant cependant des quotas.

Dans cette entreprise « *hypermoderne* », la question du masculin et du féminin ne se posait pas en termes de division des tâches entre hommes et femmes ou en termes de dichotomie des rôles masculins et féminins.

Il n'y avait pas, comme dans le cas précédent, une césure des tâches et des rôles entre les hommes et les femmes, mais il y avait, au contraire, une sorte de « *neutralisation* » officielle de la question.

Ainsi, certaines femmes parlaient de la nécessité d'être « *asexuées* » (qui n'a pas de sexe) pendant leurs heures de travail, d'autres mentionnaient le conflit personnel que leur posait ou leur avait posé le fait de sentir qu'elles avaient acquis, « *à force de devoir se comporter comme un homme* », une image d'homme dans laquelle elles ne se retrouvaient plus.

En fait, tout se passait en quelque sorte comme si le problème de la question des frontières entre masculin et féminin se trouvait reportée à l'intérieur de chacun, homme ou femme, dans le rapport qu'il pouvait entretenir à sa propre masculinité ou sa propre féminité, au travers des fonctions qui lui étaient dévolues et dans la façon dont il les vivait.

Nous retrouvons d'ailleurs des conflits similaires chez les hommes. Ainsi, chez certains, les postes de fonctionnels (et particulièrement les postes d'assistants de grands patrons) pouvaient être ressentis comme des postes « *féminins* » et, comme tels, mal supportés de par le conflit d'images qu'ils suscitaient.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

De façon plus générale, l'entreprise véhicule des valeurs auxquelles doivent se conformer tous les salariés, sous peine d'être rejetés.

Par exemple, chez Google, un salarié a dénoncé l'emprise psychologique de la marque sur ses salariés (culte de l'excellence, dévouement à la société, toutes les activités, y compris de sport ou de loisir, qui se pratiquent dans le cadre de Google) et a été licencié pour cette raison.

b) L'indifférenciation sexuelle : clivage symbolique

Une autre situation-type se retrouve dans le secteur de la publicité qui fonctionne comme « *miroir culturel* » de notre société.

Or, il est intéressant de remarquer que le type de relations hommes-femmes et la répartition des tâches et des rôles impliqués par la fonction publicitaire sont précisément à l'image de la mutation sociale en cours. Il existe en effet, dans ce secteur, une moins grande dépendance par rapport aux modèles traditionnels et un moins grand clivage entre les sexes que dans les secteurs et les organisations structurées selon des normes masculines. En fait, dans le secteur de la publicité, masculin et féminin paraissent fonctionner seulement comme des signifiants²⁹ : signifiants de comportements et d'attitudes culturellement connotés de masculinité et de féminité, indépendamment des individus réels, hommes ou femmes, qui les adoptent.

Nous nous situons ici au-delà des conflits d'identité vus dans le cas précédent, c'est-à-dire qu'au lieu d'être accouplés à des individus réels, masculin et féminin sont ici accouplés à des fonctions : fonctions signifiantes de masculinité et fonctions signifiantes de féminité.

La relation est donc ici totalement inversée par rapport à la situation que nous décrivions dans notre premier exemple : ce ne sont pas le sexe masculin et le sexe féminin qui déterminent des fonctions différenciées pour les hommes et pour les femmes, ce sont au contraire les fonctions dans toutes leurs composantes qui sont en elles-mêmes porteuses de « *masculinité* » ou de « *féminité* » : il ne s'agit plus bien sûr, ici, de masculinité ou de féminité « *biologiques* », mais de masculinité ou féminité « *sociales* », c'est-à-dire que masculin et féminin fonctionnent plus, finalement, comme des référents d'attitudes et de comportements culturellement

²⁹ **Signifiants** : manifestations extrêmes.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

connotés.

Ce témoignage de l'un des directeurs de l'agence Publicis aidera à préciser notre propos : *« À la création, tous les hommes sont un peu féminins et toutes les femmes sont un peu masculines quelque part. Elles sont volontaristes, décidées, un peu ennuyeuses, titilleuses. Et puis les hommes, eux, sont plutôt tendres et fragiles. Les rapports homme-femme, à Publicis, c'est beaucoup plus un rapport commercial-crétif. D'une façon globale, dans l'agence, la femme c'est le créatif, l'homme c'est le commercial. Dans le rapport imaginaire qu'ont les gens entre eux, puisque l'équipe de travail est toujours constituée d'un commercial et d'un créatif, d'une façon amusante, le commercial joue le rôle de l'homme, qu'il soit homme ou femme, et le créateur toujours le rôle de la femme, qu'il soit homme ou femme. Par exemple, le créateur ne paie jamais. S'ils vont dîner ensemble, le créateur se fait toujours inviter. Le commercial gère l'argent : c'est sa fonction. Il entoure toujours son créatif de prévenance. C'est un rapport de couple. C'est ça, la véritable sexualité d'une agence de publicité ».*

Nous sommes ainsi passés, à travers l'évolution brièvement retracée à l'aide de ces exemples, d'une situation extrêmement clivée au niveau réel à des situations où les rapports du masculin et du féminin, dans l'organisation, se déplacent sur le registre de l'imaginaire et du symbolique.

Cette situation est elle-même le reflet d'une société de l'indifférenciation des sexes, où les vêtements et les coupes de cheveux sont « unisexes », où les hommes avouent leurs fantasmes de procréation (cf. le succès du film *Trois hommes et un couffin*³⁰) et où les femmes, ces « *superwomen* » dont nous abreuvons les récents articles de magazines, s'épuisent à concilier en elles-mêmes et à elles seules l'homme qu'elles voudraient être et la femme qu'elles voudraient rester : logique du « *vouloir tout* » ou du « *ne rien perdre et tout gagner* » que les conquêtes technologiques à tous les niveaux (contrôle des naissances, automatisation des fonctions ménagères, etc.) ont aussi rendu possibles.

³⁰ Ce film démontre le caractère « *maternel* » de trois hommes chargés de s'occuper d'un bébé.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

c) L'intégration des minorités

Parallèlement à cette indifférenciation sexuelle qui fait que les salariés sont embauchés en fonction de leurs compétences et non plus de leur sexe, les « minorités » sont de plus en plus intégrées dans les entreprises.

Par « minorités », le monde du travail identifie quatre types de personnes, alors même que le terme de « minorité » ne renvoie plus forcément à une population faible en nombre, mais en réalité pouvant être discriminée pour des raisons ethniques, sociales ou religieuses :

- Les minorités sexuelles transgenres (gays, lesbiennes, transsexuels),
- Les minorités ethniques (populations allogènes typées),
- Les minorités culturelles et religieuses (musulmans, ...),
- Les handicapés.

Pour intégrer ces populations dans le monde du travail, alors que toute discrimination est légalement interdite, deux voies sont possibles :

- La discrimination positive : instaurer des quotas.
Par exemple, les universités américaines doivent intégrer des quotas ethniques (noirs, latinos et indiens), les films tournés doivent refléter la diversité raciale du pays, etc.
En France, la loi impose un quota de personnes handicapées dans le personnel des entreprises. La loi de 1987 oblige tout établissement de plus de 20 salariés à employer 6 % de travailleurs handicapés et assimilés sous peine d'amendes. C'est la seule discrimination positive à l'embauche qui existe en France.
- La confidentialité des informations.
Par exemple, la loi de 2006 pour l'égalité des chances avait introduit dans le Code du travail un article qui énonçait : « Dans les entreprises de cinquante salariés et plus, les informations mentionnées à l'article L. 1221-6 et communiquées par écrit par le candidat à un emploi ne peuvent être examinées que dans des conditions préservant son anonymat ».
Ce CV anonyme imposait aux recruteurs, lors de l'entretien d'embauche, de se baser uniquement sur la formation et le parcours professionnel du candidat pour le recruter.
Toutefois, l'Assemblée nationale a voté en mai 2015 le caractère facultatif de ce mode de recrutement.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

d) Quelle entreprise type pour les salariés du 21^e siècle ?

Les études en ressources humaines démontrent que les salariés ont tendance à rechercher une entreprise idéale. Les aspirations des nouvelles générations sont différentes de celles d'avant mais, avec le problème de l'emploi des seniors, toutes générations confondues, nous pouvons dresser un portrait de l'entreprise type³¹ :

- 1) Une entreprise *obligée au meilleur*, parce que soumise aux lois de la concurrence et du marché et aux lois de la protection de salariés.
- 2) Une entreprise qui sait *ménager l'équilibre des pouvoirs entre direction, représentants du personnel et salariés*.
- 3) Une entreprise qui peut pratiquer *un management libérateur*, c'est-à-dire, lignes hiérarchiques courtes, délégation forte, management participatif, parce qu'elle a pris soin de ne recruter que des professionnels et de ne faire aucune concession à la médiocrité.
- 4) Une entreprise *qui pratique réellement le partage* du savoir (rôle formateur de l'encadrement, tutorat), de l'avoir (actionnariat, participation, intéressement au résultat, scoop) et du pouvoir (micro entreprises, délégation, scoop)
- 5) Une entreprise qui veille à *concilier ses intérêts et ceux de ses salariés* en faisant des arbitrages intelligents.
- 6) Une entreprise forcément performante parce qu'elle possède au plus haut niveau une *culture forte de l'exigence* (sous réserve des limites que peut poser l'éthique).
- 7) Une entreprise où la tolérance autorise *la franchise et la transparence* dans les communications, et dans laquelle on veille à préserver une éthique qui ne dégrade pas les comportements humains.
- 8) Une *entreprise imaginative et libérée de ses peurs*, et axée sur l'innovation où les patrons ont compris l'intérêt de faire acte d'innovation à tous niveaux, y compris en matière sociale, d'utiliser la valeur ajoutée syndicale lorsqu'elle est positivement orientée. Une entreprise où les salariés ont compris l'intérêt de choisir leurs représentants parmi les meilleurs d'entre eux.
- 9) Une entreprise où les DRH s'occupent de l'essentiel : *le bonheur des gens au travail et son adéquation avec les impératifs d'efficacité de l'entreprise*. Liberté, justice, vérité, respect, exigence, imagination sont les maîtres-mots de cette entreprise et les garants de sa paix et de son ordre.

³¹ Analyse de Domuni Business School

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- 10) Une entreprise où la parole donnée prime l'écrit ; on a retrouvé l'importance de la confiance et de la parole donnée.
- 11) Une entreprise qui ménage des possibilités de promotion aussi fortes sur la ligne expert que sur la ligne hiérarchique.
- 12) Une entreprise dont le système salarial maintient le pouvoir d'achat et rémunère le travail d'équipe.
- 13) Une entreprise qui choisit ses intrapreneurs et possède une charte des droits et devoirs.
- 14) Une entreprise qui appuie son professionnalisme sur une fiche des tâches incontournables à effectuer sur chaque poste et fonction.

III. LES CONDITIONS DE TRAVAIL

1. L'égalité professionnelle

Avant de parler d'égalité professionnelle, la préoccupation des législateurs a été de protéger les enfants, ainsi que nous l'avons étudié, puis les femmes.

a) La protection des femmes au travail

Au XIX^e siècle, les premières mesures adoptées pour encadrer le travail féminin ont d'abord été des mesures protectrices pour la mère de famille et les femmes enceintes :

- 1892 : loi pour limiter la durée du travail des femmes à onze heures par jour et leur interdire le travail de nuit dans l'industrie.
- 1907 : une femme mariée, qui travaille, a le droit de disposer librement de son salaire.
- 1909 : le congé maternité de 8 semaines, sans rémunération, voit le jour. En 1910, des institutrices commencent à être payées pendant leur congé maternité.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

b) Les lois sur l'égalité professionnelle

Après la Seconde Guerre mondiale pendant laquelle les femmes ont fait tourner toute l'économie en remplaçant les hommes partis au front, l'objectif a été de garantir l'égalité entre les hommes et les femmes.

- 1946 : le principe d'égalité entre femmes et hommes dans tous les domaines est inscrit dans le préambule de la Constitution : « La loi garantit à la femme, dans tous les domaines, des droits égaux à ceux de l'homme », y compris en termes de rémunération.
Dans les faits, les salaires féminins sont encore souvent inférieurs à ceux des hommes, sauf pour les fonctionnaires (ce qui explique que les femmes se fassent alors embaucher de préférence dans l'administration !).
- 1972 : la loi proclame l'égalité salariale entre les femmes et les hommes.
- De nombreuses lois vont renforcer ou réitérer ce principe pourtant inscrit dans le code du travail, mais pas toujours bien appliqué ou compris.

En effet, on entend souvent revendiquer : « à poste égal, salaire égal », car on constate des écarts de salaires entre les hommes et les femmes.

Mais la rémunération d'un poste prend en compte plusieurs facteurs :

- le diplôme possédé (avantage statistique à la femme, plus diplômée en moyenne qu'un homme).
- l'ancienneté dans l'entreprise et l'expérience (avantage à l'homme car la femme s'interrompt plus souvent pour des congés parentaux ou démissionne pour s'occuper de ses enfants).
- l'absentéisme (une mère de famille est plus susceptible de s'absenter qu'un père de famille pour garder un enfant malade, même si les choses évoluent vers une responsabilité plus partagée).
- enfin, les hommes peuvent s'investir pleinement dans leur travail, alors que la charge mentale pesant sur une mère de famille peut limiter son investissement professionnel (d'où des primes qui peuvent différer entre les individus).

Il s'agit là de règles générales qui supportent de nombreuses exceptions, mais qui pèsent encore sur les statistiques de rémunération, même si le principe d'égalité est scrupuleusement respecté dans les entreprises.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Voici donc les nouvelles lois venues renforcer le code du travail :

- La loi du 11 juillet 1975 interdit de rédiger une offre d'emploi réservée à un sexe, de refuser une embauche ou de licencier en fonction du sexe ou de la situation de famille "sauf motif légitime".
- En 1976, une directive européenne introduit la notion d'égalité de traitement qui vise à passer d'une égalité formelle à une égalité réelle.
- 1983 : la loi Roudy réaffirme le principe de l'égalité dans tout le champ professionnel (recrutement, rémunération, promotion ou formation).
- 2001 : la loi Génisson encourage la mise en œuvre de « mesures de rattrapage tendant à remédier aux inégalités constatées notamment en ce qui concerne les conditions d'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle et pour ce qui est des conditions de travail et d'emploi ».
- 2011 : une loi fixe des quotas de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance pour aller vers la féminisation des instances dirigeantes des grandes entreprises (entreprises publiques et entreprises cotées en bourse).
- 2014 : loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, qui permet de sanctionner les entreprises ne respectant pas la législation, et qui réforme le congé parental.

Focus de l'ANACT³² sur les problématiques d'égalité hommes/femmes : D'où viennent les inégalités entre femmes et hommes au travail ?

Quatre dimensions sont à prendre en compte :

- 1) La répartition sexuée des emplois qui persiste dans de nombreuses branches professionnelles. Au sein d'un même métier, même lorsqu'il y a de la mixité, on peut observer une répartition des activités de travail entre femmes et hommes.
- 2) Des contraintes et des conditions de travail différentes (rythmes, efforts physiques, exigences émotionnelles...), avec souvent une sous-évaluation des risques et facteurs d'usure professionnelle dans des emplois à prédominance féminine.

³² <https://www.anact.fr>

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

3) Des parcours professionnels différenciés, plus morcelés et précaires pour les femmes : temps partiels, opportunités d'évolution professionnelle limitées, notamment dans les premiers niveaux de classification qui comptent plus de femmes.

4) Des contraintes de temps de travail (horaires, temps partiels, amplitudes) et hors travail (charges domestiques et familiales) distinctes.

Les différences constatées entre femmes et hommes peuvent être liées aux modes d'organisation du travail, aux pratiques de gestion des ressources humaines et de management, mais aussi aux stéréotypes de genre, présents dans la société, qui impactent les représentations de chacun et chacune.

Elles génèrent trois types d'inégalités, sur lesquels votre démarche égalité professionnelle et QVCT peut agir : des écarts de rémunération (salaires, primes, temps de travail...), des écarts de santé au travail (maladies professionnelles, accidents du travail et de trajet), des écarts de carrière (formation, promotion, mobilité professionnelle...).

2. Les conditions matérielles et organisationnelles

Les conditions de travail sont encadrées par la loi en France, de façon à protéger les salariés. Nous allons vous présenter les obligations de l'employeur, certains cas spéciaux, et enfin l'obligation d'information et de dialogue entre l'employeur et le salarié.

a) Les obligations de l'employeur

- Hygiène, sécurité et conditions de travail.

L'employeur a obligation de veiller à la santé et à la sécurité de ses travailleurs. Pour cela, il doit mettre en place des actions de prévention, d'information et de formation.

Il doit également évaluer les risques professionnels sur chaque poste de travail et les consigner dans un document. En cas de non-respect de cette obligation, sa responsabilité civile et/ou pénale peut être engagée si un accident se produit.

Par ailleurs, le salarié doit travailler en respectant les règles et les normes prévues, en utilisant les protections fournies. Si un accident survient alors qu'il ne respectait pas le règlement intérieur de l'entreprise, ou s'il tombe

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

malade, la faute lui en incombe.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

➤ La médecine du travail.

Il faut souligner que le rôle du médecin du travail est exclusivement préventif : il veille à préserver la santé des travailleurs tout au long de leur parcours professionnel.

Il surveille l'état de santé des salariés en fonction de leur âge, des risques concernant leur sécurité, leur santé et la pénibilité au travail.

Il conseille l'employeur, les travailleurs et les représentants du personnel sur les mesures nécessaires portant sur les points suivants :

- Les risques professionnels (exemple : exposition à l'amiante).
- L'amélioration des conditions de travail (exemple : ergonomie des postes de travail).
- La prévention de la consommation d'alcool et de drogue sur le lieu de travail (exemples : actions de sensibilisation, conférences).
- La prévention du harcèlement moral ou sexuel (exemple : écoute).
- La pénibilité au travail et la désinsertion professionnelle (exemple : des exosquelettes pour les manutentionnaires).
- Le maintien dans l'emploi des travailleurs en adaptant leur poste de travail.

➤ Le Compte professionnel de prévention (C2P) :

Avant la création du C2P, certains métiers étaient reconnus comme pénibles et permettaient un départ à la retraite anticipé. Mais ces catégories étaient devenues trop vastes, inadaptées aux conditions particulières et difficiles à réformer. Le Gouvernement a donc décidé d'individualiser la reconnaissance de la pénibilité d'un travail.

Prenons l'exemple des cheminots qui partaient à la retraite à 50 ans. Ce départ anticipé correspondait à la prise en compte des conditions difficiles d'exercice du métier à l'époque des trains à vapeur : il fallait enfourner le bois ou le charbon dans la fournaise de la locomotive, respirer la fumée à longueur de temps. Désormais, un conducteur de train reste assis à un poste de pilotage automatisé, le métier est devenu très différent !

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'objectif de la mise en place du compte professionnel de prévention est de déterminer et de référencer les facteurs de risques supportés par un travailleur au-delà de certains seuils (bruit, fatigue musculaire, etc.). En fonction de son exposition à ces risques, le salarié cumule des points sur son C2P, qui lui permettront de partir en formation pour accéder à des postes moins ou pas exposés à la pénibilité, ou de bénéficier d'un temps partiel sans perte de salaire, ou encore de prendre sa retraite plus tôt en validant des trimestres de majoration de durée d'assurance vieillesse.

b) Les cas particuliers

Nous avons vu que, depuis la loi de 1959, les jeunes de moins de 16 ans n'avaient pas le droit de travailler. Toutefois, à partir de 14 ans, et parfois moins, ils vont déjà entrer en entreprise pour le stage d'observation de la classe de 3^e, puis certains entreront en apprentissage. Comment seront-ils encadrés ?

➤ Les jeunes dans l'entreprise.

Un jeune de moins de 18 ans ne doit pas être employé à des travaux comportant des risques pour sa santé ou sa sécurité. Dans le cadre de sa formation, il peut toutefois effectuer certains travaux réglementés.

Le travail de nuit ou dans un débit de boisson est interdit, sauf dérogation (notamment en débit de boisson si le jeune est un parent de l'exploitant), aux mineurs, qu'ils soient salariés ou stagiaires en milieu professionnel.

➤ Le travail de nuit.

Le travail de nuit à titre exceptionnel doit être justifié par la nécessité d'assurer la continuité de l'activité de l'entreprise.

Lorsque le travail de nuit est régulier, le salarié est considéré comme travailleur de nuit et bénéficie alors de droits particuliers (repos compensateur, majoration de salaire...).

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

➤ Le télétravail et le travail à distance.

Le télétravail est défini comme une activité professionnelle effectuée en tout ou partie hors des locaux de l'entreprise, à la demande du salarié ou de l'employeur.

Il existe 2 formes de télétravail, le télétravail régulier qui est précisé par accord collectif, et le télétravail occasionnel qui permet, dans des circonstances exceptionnelles (épidémie de COVID-19, par exemple), de mettre en place ce dispositif.

Des notions clés sont impératives pour la bonne mise en place du télétravail et du travail à distance³³ :

- **La confiance**

La confiance entre les collaborateurs, leurs collègues et leur manager est fondamentale dans ces situations. Du fait de l'éloignement, il faut instaurer un climat de confiance pour qu'ils collaborent en bonne intelligence. La confiance doit alors jouer dans les deux sens. Pour gagner la confiance des autres, ils devront démontrer qu'ils sont fiables et qu'ils respectent leurs engagements. Ils doivent se montrer honnêtes en toutes circonstances (maladies, obligations familiales) et rassurer leurs collègues sur le fait qu'ils accomplissent sérieusement leur mission.

- **Attention aux règles de sécurité de base**

Chaque individu manipule, souvent sans s'en rendre compte, des informations-clés concernant son entreprise, avec le risque de lui être préjudiciable si celles-ci se retrouvaient aux mains de tiers (concurrents, clients, prestataires, partenaires, etc.). Il est de la responsabilité de chaque individu de respecter ses contraintes. En cas de perte ou de vol de son matériel (ordinateur, téléphone, dossiers importants), il faut le déclarer à sa hiérarchie dans les plus brefs délais. Il convient de verrouiller les ordinateurs et les accès aux logiciels et bases de données de l'entreprise avec des mots de passe difficilement identifiables.

³³ Cours de Kedge Bussinnes School certificat communication.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- **Être responsable de ses livrables**

Le travail à distance est une formidable opportunité de gagner en autonomie mais sous réserve d'être responsable de ses propres livrables. Nous sommes plus sur une obligation de résultat sans calcul du temps passé.

- **Soigner son relationnel**

La distance ayant un impact sur le nombre de contacts avec ses collègues et la nature de ces contacts, il faut être vigilant sur la qualité de ses relations professionnelles.

Les principes clés de l'ANACT pour télétravailler :

- Évaluer collectivement vos pratiques existantes en impliquant les salariés, télétravailleurs ou non.
- Améliorer l'organisation actuelle en agissant sur les lieux, l'équipement, le management à distance, le rapport au collectif, la régulation des temps et de la charge de travail.
- Mener votre démarche de manière participative en veillant à la mixité et au paritarisme.
- Pérenniser vos améliorations en les intégrant à votre charte ou votre accord collectif sur le télétravail.

Les 3 étapes de la méthode

Étape 1 - Cadrer et piloter

- Réunissez un Comité de projet.
- Définissez les enjeux du télétravail.
- Décrivez votre organisation actuelle du télétravail.

Étape 2 - Évaluer et ajuster

- Évaluez le fonctionnement de votre organisation en télétravail.
- Identifiez les ajustements nécessaires et élaborer un nouveau modèle.

Étape 3 - Pérenniser et déployer

- Adaptez le cadre du télétravail charte ou accord.
- Préparez un plan d'action pour le déploiement du futur mode de télétravail.

Abordez collectivement :

- Les expériences vécues pour les télétravailleurs et les non-télétravailleurs de l'équipe ;
- Les difficultés rencontrées et les ressources mobilisées ;
- Les propositions d'amélioration à destination du Comité de projet.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le télétravail est de droit s'il est préconisé par le médecin du travail comme l'a rappelé la cour de cassation en France dans un arrêt du 29 mars 2023, c'est-à-dire l'importance de ce type de dispositif qui se développe de plus en plus. Plus de 50 % des postes seraient télétravaillables.

c) L'information

Nous avons souligné, dans la première leçon, l'importance de la communication. L'information est un droit pour le salarié et un devoir pour l'entreprise. Voyons les formes qu'elle revêt.

➤ L'entretien professionnel.

Il se tient au minimum tous les 2 ans, c'est un rendez-vous obligatoire entre le salarié et l'employeur, destiné à envisager les perspectives d'évolution professionnelle du salarié et les formations qui peuvent y contribuer. C'est l'occasion de faire le point sur la situation de l'employé, sur son ressenti par rapport à son travail, ses désirs de changement.

➤ Le règlement intérieur d'une entreprise.

Ce document, rédigé par l'employeur, précise un certain nombre d'obligations, notamment en matière d'hygiène, de sécurité ou de discipline. Il est obligatoire à partir de 50 salariés.

➤ La convention collective.

Elle contient les règles particulières du droit du travail applicable à un secteur donné ou une société (contrat de travail, hygiène, congés, salaires, classification, licenciement, etc.). Elle est conclue par les organisations syndicales représentatives des salariés et les organisations ou groupements d'employeurs. L'employeur a obligation de l'appliquer.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

➤ Le lanceur d'alerte dans l'entreprise.

Tout salarié qui décèle dans l'entreprise un risque grave pour la santé des employés, des riverains, ou pour l'environnement, doit avertir son employeur. Il faut préciser qu'il bénéficie, dans ce cas, d'une protection, de façon à ne pas être sanctionné par son employeur. L'alerte est consignée par écrit dans un registre spécial.

➤ Le comité économique et social.

Le CSE est obligatoire dans les entreprises d'au moins 11 salariés. Il a pour mission de représenter collectivement les salariés, de défendre leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise. Il joue un rôle dans l'organisation du travail, la formation professionnelle et concernant les techniques de production.

d) L'impact de la prise en compte des risques psychosociaux (RPS)

Les risques psychosociaux sont définis par le ministère de la Santé comme un risque pour la santé physique et mentale des travailleurs. Leurs causes sont à rechercher dans les conditions d'emploi, les facteurs liés à l'organisation du travail et aux relations de travail. Ils peuvent concerner toutes les entreprises quels que soient leur taille et leur secteur d'activité.

Les risques psychosociaux se trouvent à la jonction de l'individu et de sa situation de travail.

Plusieurs types de risques sont à distinguer :

- le stress provenant du sentiment de ne pas atteindre les exigences ou les attentes demandées ;
- les violences internes commises par des travailleurs : conflits majeurs, harcèlement moral ou sexuel ;
- les violences externes, exercées par des personnes extérieures à l'entreprise à l'encontre des salariés ;
- le syndrome d'épuisement professionnel.

Ces risques psychosociaux peuvent être combinés et interagir les uns avec les autres.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

⇒ Les principaux facteurs

L'étude coordonnée par la Dares, publiée en novembre 2016 sur les conditions de travail et la santé au travail, qui consacre un volet à l'exposition aux risques psychosociaux, dresse le constat suivant :

- 31 % des actifs occupés déclarent devoir cacher ou maîtriser leurs émotions.
- 47 % des actifs occupés estiment qu'ils doivent « toujours » ou « souvent » se dépêcher dans leur travail.
- Au moins 64 % des actifs occupés déclarent être soumis à un travail intense ou subir des pressions temporelles.
- Enfin, 64 % des actifs occupés déclarent manquer d'autonomie dans leur travail.

Il y a 6 facteurs :

1. L'intensité et la complexité du travail qui se caractérisent par :
 - des délais et des objectifs manquant de clarté ;
 - une surcharge des tâches professionnelles ;
 - une intensification des horaires ;
 - des interruptions régulières.
2. **Les exigences émotionnelles**
 Au cours de son activité, le travailleur peut rencontrer des relations difficiles à gérer émotionnellement :
 - des contacts difficiles avec les différents interlocuteurs ;
 - le fait de devoir masquer ses émotions réelles devant ses interlocuteurs ;
 - des violences physiques ou verbales.
3. **Le manque d'autonomie et de marges de manœuvre :**
 - des faibles marges de manœuvre pour réaliser les tâches ;
 - des contraintes de rythme de travail ;
 - une sous-utilisation des compétences du travailleur ;
 - l'employeur doit veiller à ne pas non plus laisser le travailleur « se débrouiller » seul et à donner des objectifs clairs.
4. **Les mauvais rapports sociaux et relations de travail**
 Quelles sont les conditions à instaurer ?
 On en compte six compte parmi elles :

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- une vision claire des tâches à accomplir ;
- une solidarité entre collègues, un collectif de travail ;
- des espaces de discussion pour les travailleurs ou encore une animation des instances représentatives du personnel ;
- l'absence de violence physique ou morale au sein de l'entreprise ;
- une reconnaissance du travail effectué, de la qualité fournie et des efforts mis en place ;
- un encadrement de proximité actif pour animer l'équipe, organiser les tâches et gérer les difficultés.

5. Les conflits de valeur et la qualité empêchée

- la perte ou l'absence du sens du travail pour un employé ;
- l'impression de faire un travail inutile.

6. L'insécurité de la situation de travail

Les changements de tout ordre – précarité d'un contrat, retard dans les versements des salaires, insécurité socio-économique, changement de qualification ou de métier sans y être préparé, etc. – jouent un rôle dans le développement des risques psychosociaux chez les travailleurs.

⇒ Une dégradation de la santé physique et mentale peut être associée aux RPS.

Il s'agit :

- des troubles musculo-squelettiques,
- des maladies cardiovasculaires,
- des troubles de santé mentale (épisode dépressif, troubles anxieux, état de stress post-traumatique, tendances suicidaires),
- de l'aggravation ou rechute de maladies chroniques.

⇒ L'impact sur l'entreprise :

- une augmentation de l'absentéisme ;
- un taux élevé de rotation du personnel ;
- le non-respect des horaires ou des exigences de qualité ;
- des problèmes de discipline ;
- la réduction de la productivité ;
- des accidents de travail et des incidents ;
- une dégradation du climat social ;
- ou encore des atteintes à l'image de l'entreprise.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

e) Le plaisir de faire³⁴ : passer du « savoir-faire » au « plaisir de faire »

L'objectif de toute entreprise, et notamment du DRH, est celui de la motivation du personnel. On peut proposer le tableau suivant :

	<i>L'Organisation</i>	<i>La Politique RH</i>	<i>Le rôle du management</i>	<i>La culture Les Valeurs</i>
Le salarié sait faire Il est compétent	<ul style="list-style-type: none"> - Plus ou moins claire - plutôt bureaucratique - Plus ou moins exigeante 	<ul style="list-style-type: none"> - Définitions de poste - Gestion des compétences 	<ul style="list-style-type: none"> Management des compétences Veille à la bonne exécution du travail 	<p>De nature juridique</p> <ul style="list-style-type: none"> Obligations réciproques du contrat de travail
Le salarié s'engage à faire Il est professionnel	<ul style="list-style-type: none"> - Claire - Exigeante - Organisée en centres de responsabilité et de résultat - plus ou moins bureaucratique 	<ul style="list-style-type: none"> - Les définitions de poste définissent les critères du professionnalisme - Le système de salaire récompense la prise d'initiative et l'esprit de responsabilité 	<ul style="list-style-type: none"> Management du professionnalisme - Module son contrôle en fonction du degré d'autonomie et de responsabilité - Fait des salariés pro des référents 	<p>De nature culturelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exigence du travail bien fait et - Reconnaissance
Le salarié a du plaisir à faire	<ul style="list-style-type: none"> - Claire et exigeante - Adopte une structure allégée (éclatée en mini PME) et des modes de fonctionnement fluides (groupes projet) 	<ul style="list-style-type: none"> - La motivation est un axe stratégique de la politique RH - L'optimisation du potentiel humain est recherchée - l'outil d'optimisation est un dispositif combiné de <p>recherche de motivation, d'implication et de satisfaction du salarié et de performance</p>	<ul style="list-style-type: none"> Management des énergies émotionnelles Catalyse les énergies nées du plaisir qu'éprouvent les individus à travailler ensemble 	<p>De nature psychologique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le plaisir de travailler ensemble et de partager l'aventure de l'entreprise - Le plaisir de trouver dans l'entreprise un mode d'accès <p>au bonheur au travail</p>

³⁴ Préconisation de Domuni Business School, cours de ressources humaines.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Dans ce tableau, idéalement, chacun occupe la place qu'il souhaite en fonction de ses compétences et de ses motivations, et reçoit le salaire qu'il attend compte tenu de son niveau d'implication.

Cette présentation est évidemment très schématique. Il n'y a pas de correspondance obligatoire entre les 3 types de salariés, et l'un ou l'autre des éléments développés dans les rubriques organisation, RH, encadrement et valeurs. Néanmoins il y a correspondance obligatoire entre le mode d'organisation, la qualité des salariés, la politique RH et la culture de l'entreprise ou ses valeurs.

Dans cette présentation, on suppose que c'est le type de salarié qu'on veut promouvoir qui structure l'organisation, la politique RH, le management etc.

En fait, il y a toujours interactivité forte entre tous ces éléments.

Cette approche résolument humaniste n'est possible que si une majorité de salariés sont des professionnels dont les sources de motivation ne se situent pas majoritairement hors du travail et de l'entreprise.

L'étape du professionnalisme est donc incontournable sur la route de l'excellence.

IV. LE TRAVAIL

1. L'évolution des emplois

a) Sur le plan qualitatif : types d'emplois

Parmi les multiples changements affectant le travail, attachons-nous à dégager l'essentiel et ses conséquences. L'opérateur d'hier assurait un travail principalement physique au service de machines de production ; celui d'aujourd'hui pratique le travail assisté par ordinateur (TAO), son travail s'aide d'automatismes dont il définit le rôle. Le travail mental est qualifié, personnalisé. L'émergence du TAO marque le déclin de la division du travail, la fin des ouvriers spécialisés, ce qui a plusieurs conséquences :

- Baisse des efforts physiques, ce qui permet aux travailleurs d'accéder à tous les emplois.
- Il faut un « *savoir* », être compétent ou capable de le devenir.
- Les équipements coûtant cher, il faudra pour les amortir travailler plus souvent jour et nuit, et communiquer.

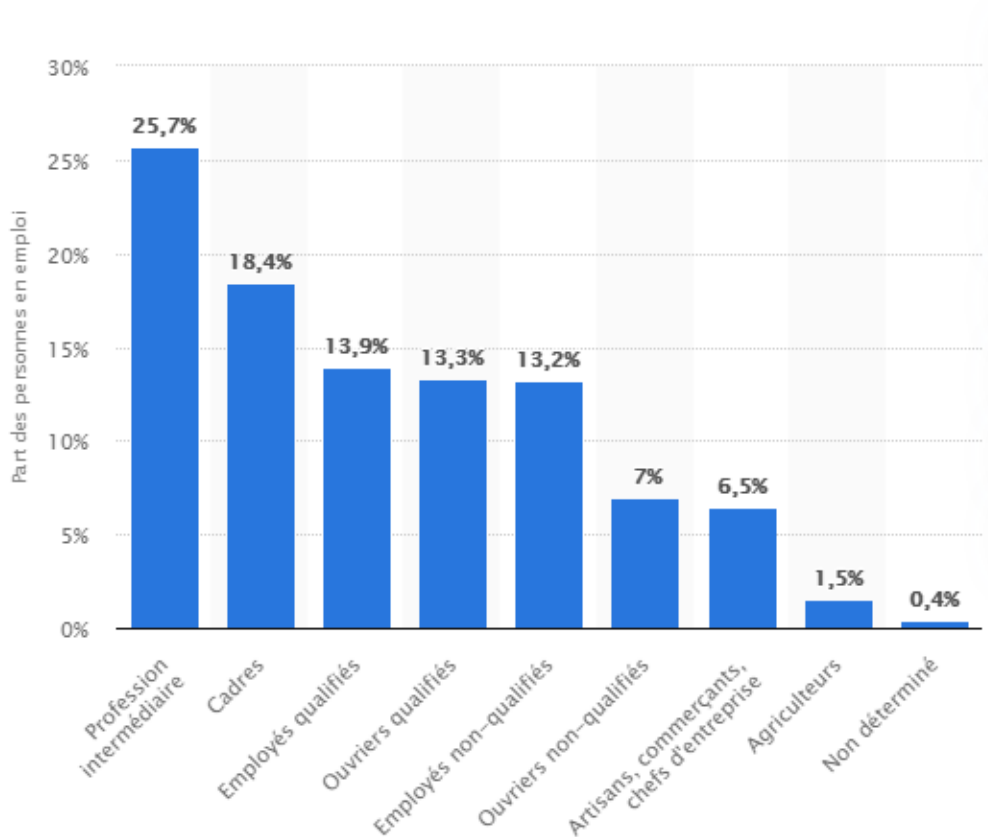
Le TAO permet des gains de productivité sans précédent. Il remplace un grand nombre d'emplois non qualifiés par un très petit nombre de fonctions qui le sont. Il permet, en quelques années, de produire deux fois plus avec deux fois moins d'heures de travail.

Face à ces changements, les techniciens (méthodes, entretien contrôle) trouvent à se reclasser dans le secteur de la production, mais les gestionnaires (stock, planning, etc.) vont grossir les rangs des demandeurs d'emploi, comme les chefs d'équipe, contremaîtres, etc. dont les fonctions disparaissent. En outre, pour moduler son potentiel, l'entreprise précarise le travail (emplois non stables en CDD et intérim).

Globalement, le travail nouveau est plus qualifié et productif que l'ancien. Les outils étant partout les mêmes, la loi du marché incite à produire dans les pays jeunes (à bas salaires et où il n'existe pas de couverture sociale) et à vendre dans les plus vieux (où la situation est inverse). En outre, l'emploi précaire détériore le travail en tant que **facteur d'intégration**. Un salarié sur trois est affecté à des travaux inférieurs à sa réelle qualification. En effet, les jeunes poursuivent de longues études dans l'espoir d'obtenir plus facilement un emploi, mais au niveau global, la main d'œuvre est surqualifiée par rapport aux besoins.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Malgré tout, le niveau des emplois est de plus en plus haut, et les postes non qualifiés sont devenus rares, ainsi que le montre la structure actuelle des catégories socio-professionnelles en France : 71,3 % des emplois correspondent à des postes de forte qualification.



b) Sur le plan quantitatif

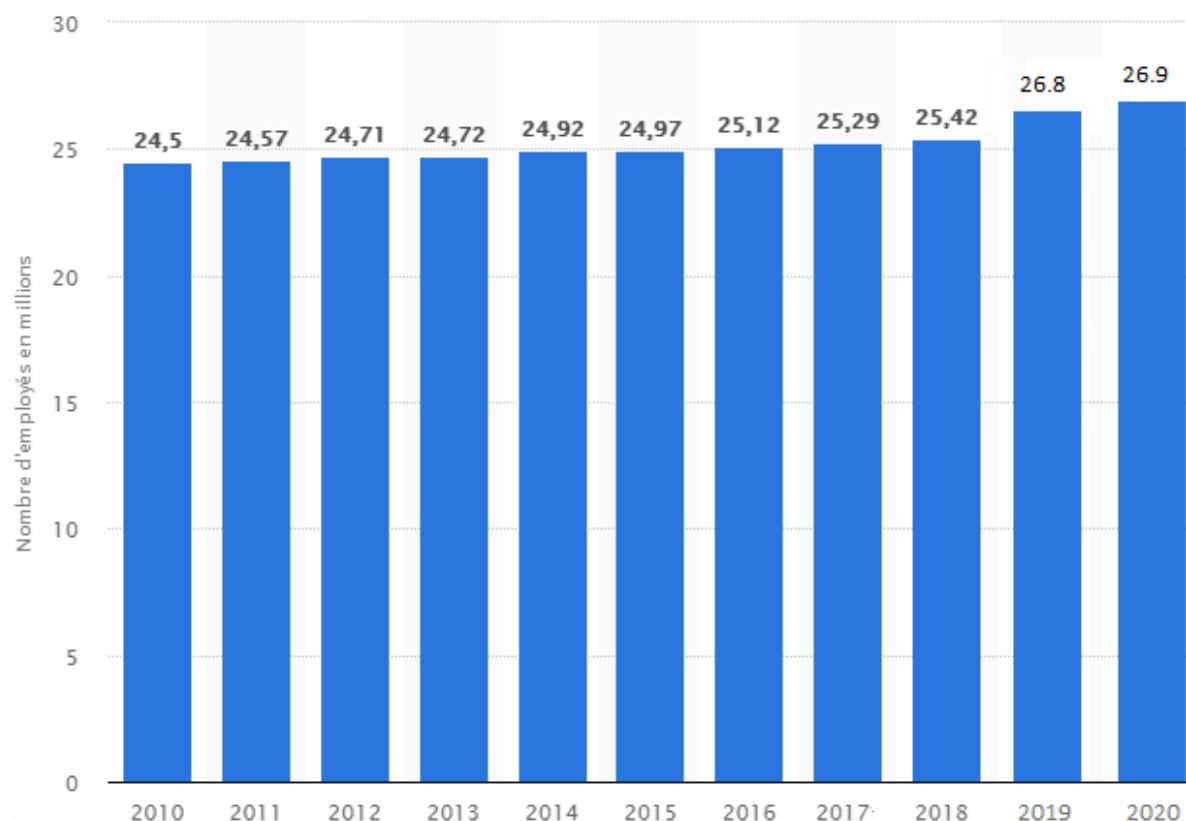
Les experts estiment que, dans les pays riches, plus les économies se modernisent, plus le travail est détruit, plus les hommes sont rendus inutiles. Le libéralisme économique, désormais étendu au monde entier, accélère ce phénomène de modernisation et de destruction de l'emploi dans les secteurs primaire (agriculture), secondaire (industrie), et tertiaire pour les tâches administratives.

Cependant, le nombre d'emplois a considérablement augmenté en un siècle, de l'ordre de 10 millions en France, et il continue à progresser chaque année.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

En France, la population active occupée (c'est-à-dire le nombre de personnes ayant un emploi) augmente régulièrement, ainsi que le montre le graphique suivant :

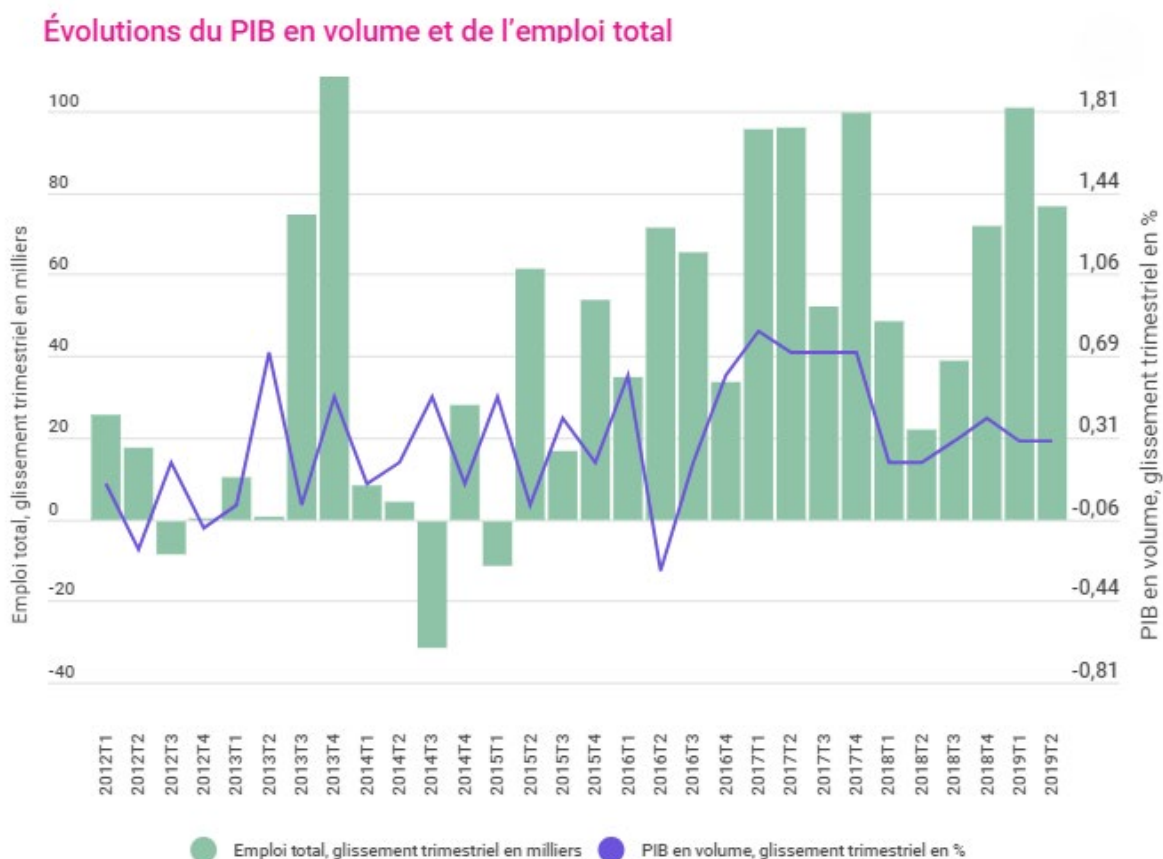
Nombre de personnes employées en France entre 2010 et 2020 (en millions).



Nous constatons que l'emploi progresse, même en période de difficultés économiques. Les entreprises licencient peu, du fait des difficultés administratives et du coût des licenciements (plans de sauvegarde de l'emploi à mettre en œuvre en cas de licenciements économiques, indemnités de licenciement à verser...), et elles préfèrent recourir au chômage partiel, surtout s'il est pris en charge majoritairement par l'État comme lors de la crise de la COVID-19.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Il n'y a pas de corrélation immédiate et directe entre l'évolution de l'activité des entreprises, mesurée par les variations trimestrielles du PIB, et les variations trimestrielles de l'emploi, ainsi que nous pouvons l'observer sur le graphique suivant (source INSEE) :



2. Les difficultés de recrutement

Une embellie conjoncturelle s'était dessinée depuis 2015 avec une accélération sensible des créations d'emplois à partir de 2018. À ce moment-là, des tensions sur l'appareil de production sont apparues en France, en particulier sur la disponibilité de la main-d'œuvre.

Des études de conjoncture réalisées auprès des entreprises témoignent en effet d'une nette progression des difficultés de recrutement rencontrées par les entreprises, pour tous les secteurs d'activité.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

« Cette situation n'est toutefois pas spécifique à la France. La forte augmentation des tensions liées au manque de main d'œuvre disponible s'observe dans l'ensemble de la zone euro, en particulier en Allemagne, qui affiche, en revanche, un taux de chômage bien inférieur à celui de la France » (source : enquête INSEE).

Cette pénurie de main d'œuvre n'entraîne toutefois pas d'augmentation des salaires, contrairement à ce que la loi du marché pourrait laisser supposer.

En fait, la productivité du travail n'augmente plus en France et en Europe, il n'y a donc quasiment plus de gains de productivité à partager entre le facteur travail et le facteur capital, ce qui explique la stagnation des salaires.

Le taux d'emploi était à un niveau particulièrement élevé avant la crise de la COVID-19. Il est difficile d'étudier les chiffres qui ont suivi, faussés par la crise sanitaire et les mesures gouvernementales, aussi nous arrêterons-nous aux données 2019.

Le taux d'emploi concernant les personnes de 15 à 64 ans (mesure du Bureau international du travail : BIT) a atteint un point haut historique : 66 % en France en 2019.

Cette progression concerne toutes les tranches d'âge, en particulier les jeunes de 15 à 24 ans et les seniors de 55 à 64 ans. Malgré ce « rattrapage », le taux d'emploi de ces deux classes d'âge reste nettement plus faible en France que dans la plupart des pays européens, et plus faible que pour les adultes de 25 à 49 ans.

Ce fort taux d'emploi global explique en partie les difficultés de recrutement. L'autre explication concerne l'adaptation des formations aux types d'emplois proposés par les entreprises. Nous développerons ce point dans l'analyse du chômage.

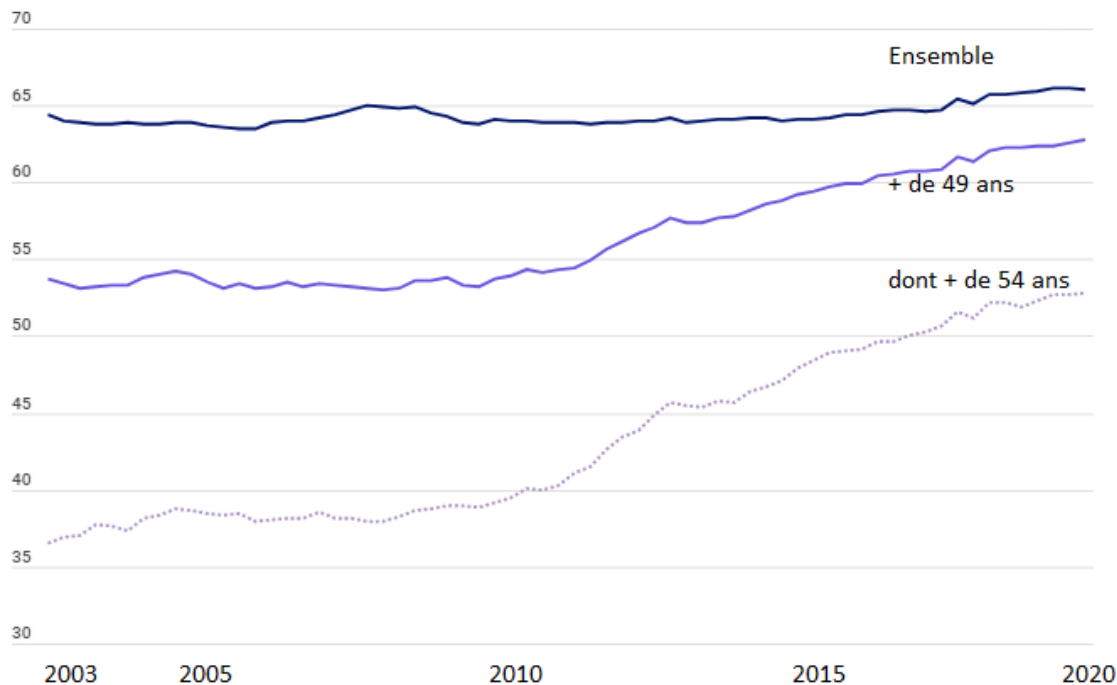
En toute logique, on constate aussi que les personnes les plus diplômées et qualifiées sont celles qui ont le taux d'emploi le plus élevé.

Les résultats inquiétants concernant les moins diplômés doivent être en partie relativisés par le fait que la proportion des jeunes concernés ne cesse de se réduire (19 % des 25-64 ans ont un niveau d'étude au plus égal au brevet des collèges en 2019, contre 35 % en 2003).

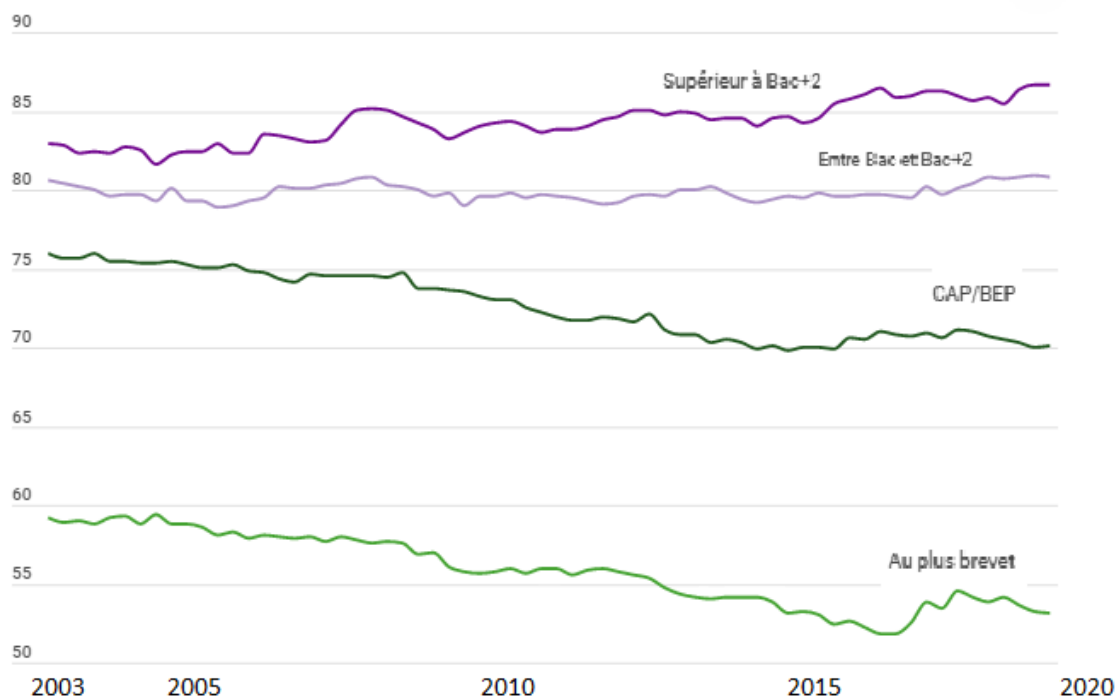
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les deux tableaux qui suivent proviennent de l'étude de conjoncture de l'INSEE.

Taux d'emploi au sens du BIT - en %



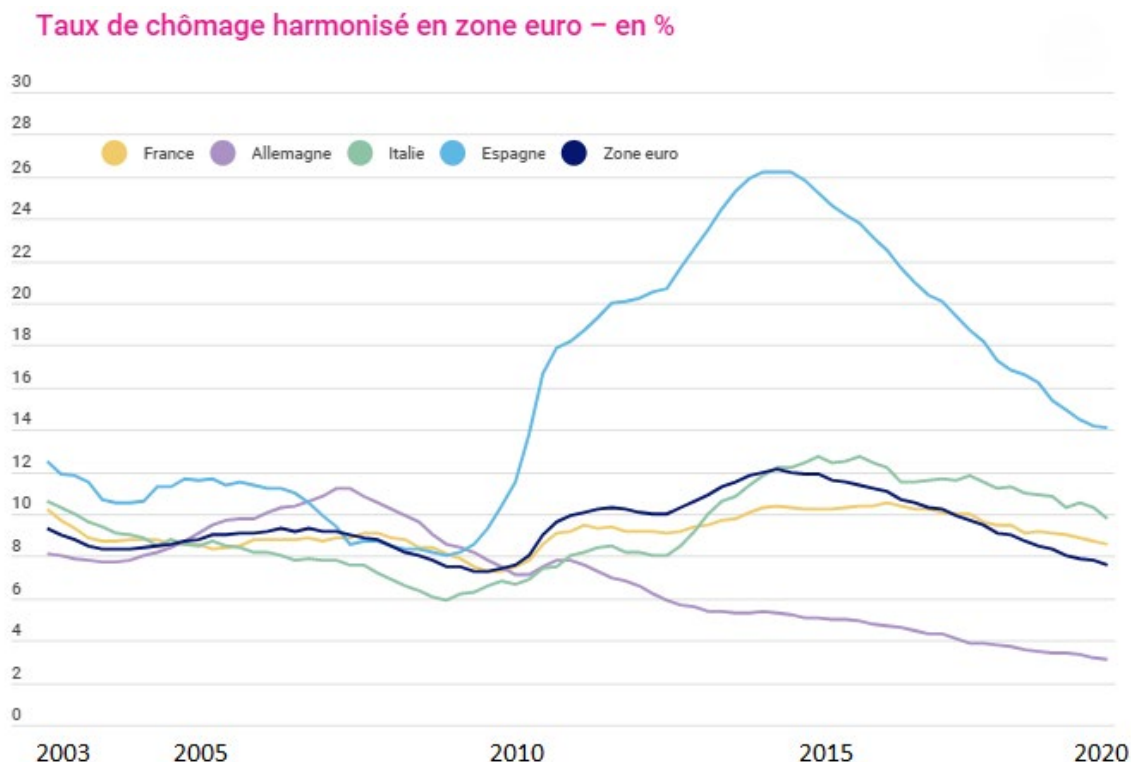
Taux d'emploi en fonction du niveau de diplôme - en %



3. Le chômage

a) Évolutions et mesure

Le chômage correspond à la partie de la population active, c'est-à-dire en âge de travailler, qui est privée d'un emploi alors qu'elle en recherche un.



En France, les réformes structurelles du marché du travail, mises en œuvre sur la période récente (ordonnances, investissements dans les compétences, réformes de l'apprentissage et de l'assurance chômage), ont permis de faire baisser le chômage jusqu'en 2019, et même 2020, grâce aux mesures de chômage technique assumées par l'État, ce qui a permis aux entreprises à l'arrêt de ne pas licencier leurs salariés.

Nous constatons que le taux de chômage en France est de l'ordre de 8,5 %, alors qu'en Allemagne il est très nettement plus bas, à 3%, ce qui correspond en fait à du chômage « frictionnel » que nous allons définir.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'Espagne a ressenti l'effet de la crise des subprimes de 2008-2009 bien plus fortement que les autres pays européens (tout comme la Grèce et le Portugal), bien plus longtemps, et le chômage a touché jusqu'au quart de sa population active.

b) Les types de chômage

On distingue 4 types de chômage, lié à ses causes :

- Le chômage conjoncturel : c'est un chômage temporaire lié à une baisse ponctuelle de l'activité économique (exemple : fermeture d'une unité de production due à la perte d'un client important).
- Le chômage structurel : c'est l'absence durable d'emplois sur le marché du travail. Ce type de chômage est la conséquence des mutations de l'économie. En effet, l'offre d'emplois se modifie en raison principalement des changements technologiques. Face à ces modifications, un grand nombre de travailleurs se trouve en inadéquation avec les offres du marché de l'emploi et les qualifications demandées.
- Le chômage frictionnel : c'est le temps que va mettre une personne pour retrouver un nouvel emploi (période intermédiaire entre deux emplois).
- Le chômage technologique : c'est le chômage généré par une plus grande utilisation du capital technique dans le processus productif (robotisation dans l'industrie automobile).

Chaque année, il y a en France :

700 000 départs à la retraite,
850 000 entrées sur le marché du travail,
Et donc 150 000 emplois à créer pour que le chômage n'augmente pas !
Cet objectif est généralement atteint, voire dépassé.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

4. Le partage du travail

Qu'il s'agisse des causes du chômage ou des moyens de restaurer l'emploi, du diagnostic ou de la thérapeutique³⁵, économistes et psychologues du travail sont rarement d'accord. Aux explications monétaristes des premiers (le coût du travail est trop élevé), les seconds opposent le travail comme élément indispensable au développement humain. Ce point de vue appelle une nouvelle forme de solidarité au sein de l'Europe communautaire : le partage du travail.

L'Europe communautaire, dès l'origine, s'est donné pour objectif d'associer richesse économique et développement humain. Mais, à partir de 1974, le chômage s'est aggravé au point de concerner une partie importante de la population active potentielle. Il nous faut donc aujourd'hui découvrir comment pouvoir proposer à chaque citoyen un travail grâce auquel il puisse s'accomplir.

a) La crise vue par les économistes

Leurs explications sont d'ordre monétariste. Elles s'expriment sous forme de postulats immuablement répétés. Nous en limiterons l'inventaire aux affirmations les plus fréquentes :

- « *L'investissement est créateur d'emplois* ». Il faut donc diminuer les taux d'intérêt pour aider les entreprises à investir. Cela était certes vrai jadis mais l'est moins aujourd'hui.
- « *Il faut relancer la croissance* ». Or, nous avons constaté que croissance et augmentation des emplois n'étaient pas directement corrélées. Par contre, relancer la demande en augmentant le pouvoir d'achat des ménages permet de donner davantage de travail aux entreprises, qui vont alors embaucher.
- « *La délocalisation du travail et la concurrence des pays émergents (Chine, Inde notamment) créent le chômage européen* » : selon une étude publiée dans Le Figaro, la délocalisation détruit 36 000 emplois en moyenne par an en France. En période de croissance, le secteur de l'emploi est touché par une perte de 20 000 personnes et, en récession, c'est 60 000 emplois de perdus. Des secteurs comme celui de l'automobile ont supprimé plus de 100 000 emplois en l'espace de 10 ans à cause des

³⁵ **Thérapeutique** : qui concerne l'ensemble des actions et pratiques destinées à guérir, à traiter les maladies.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

délocalisations.

- « *La concurrence des pays à faible coût de main d'œuvre détruit le secteur industriel* » : vrai pour la France, mais faux pour l'Allemagne, spécialisée dans les produits de qualité et haut de gamme.

À ces maux, un remède proposé est la relance de l'économie, en commençant par le bâtiment qui a un fort effet d'entraînement et n'est, par définition, pas délocalisable. Mais il faut relativiser, car ce secteur ne représente que 5 % de la valeur créée chaque année en France.

En fait, les secteurs qui embauchent le plus sont ceux du tourisme et de l'événementiel, mis à mal par la crise de la COVID-19, et ceux des soins, que ce soit dans le secteur médical, ou dans le secteur du quatrième âge (auxiliaires de vie, à domicile ou en EHPAD³⁶).

À noter que la crise du COVID a mis en évidence la dépendance de la France vis-à-vis de l'étranger pour des importations de première nécessité, produits qui n'étaient plus fabriqués en France (masques, respirateurs, mais aussi nombreuses pièces pour l'industrie).

Certaines usines ont dû se reconverter en urgence pour assurer un redémarrage de la production française, et des entreprises se lancent dans la relocalisation d'activités, pour des raisons d'indépendance nationale, mais aussi de qualité.

b) L'emploi vu par les psychologues du travail

L'emploi résulte de l'accord quantitatif et qualitatif entre les besoins de travail humain de l'économie et les capacités des populations actives.

Tout changement important d'un de ces paramètres conduit, s'il est quantitatif, soit au suremploi, soit au chômage ; s'il est qualitatif, soit à la déqualification, soit à l'inefficacité.

Or, durant ces 40 dernières années, tous les pays de l'Union européenne ont vu profondément changer les paramètres de l'emploi.

³⁶ **EHPAD** : sigle d'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- L'évolution des potentiels

L'Europe est vieillissante. Partout, le ratio population active-population totale se dégrade. Les taux de natalité³⁷ n'assurent plus le renouvellement de la population active. Seule l'augmentation de la longévité³⁸ assure une lente progression de la population totale, ainsi que, évidemment, l'afflux toujours très important des migrants, légaux ou illégaux, qui s'installent durablement.

La vie de travail commence plus tard en raison de l'allongement des études. La population active se maintient ou progresse pourtant selon les pays, car les migrants installés en Europe par les grandes entreprises de 1950 à 1970 assurent aujourd'hui l'accueil et le placement des nouveaux migrants.

Concernant les aspects qualitatifs, les changements sur ce point, sont importants :

- En France, les femmes représentaient, en 1960, 30 % des salariés, elles atteignent aujourd'hui approximativement 60 %.
- Aux migrations voulues se substituent aujourd'hui les clandestins ; les accords officiels entre États sont remplacés par les marchands d'hommes et les passeurs.
- Partout, le niveau de préparation au travail s'est considérablement élevé. Au total, les travailleurs potentiels se répartissent plus également entre hommes et femmes et sont beaucoup plus instruits.

Des économistes préconisent une solution : à l'actuel partage du travail, fondant le succès des forts sur la marginalisation des exclus, nous devons substituer aujourd'hui un partage fondé sur la solidarité. Moins d'heures de travail pour chacun, mais du travail pour tous pour sauvegarder l'emploi existant, partager l'emploi consolidé, créer les emplois manquants et attirer les candidats vers ces emplois.

Une tentative a été faite en France avec le passage aux 35 heures. Initialement, le projet de loi prévoyait une baisse des salaires, qui aurait permis aux entreprises d'embaucher du personnel supplémentaire pour conserver le même nombre d'heures d'activité de leur masse salariale.

³⁷ **Taux de natalité** : rapport entre le nombre des naissances en période de temps déterminée (en général an) et l'effectif de la population considérée (taux de natalité générale).

³⁸ **Longévité** : longue durée de la vie.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Bien évidemment, les salariés ont fait massivement grève, et le Gouvernement a reculé sur cette mesure. Le résultat a été un fort alourdissement du coût du travail, qui a dissuadé les entreprises d'embaucher, et la réforme a été un échec cuisant³⁹ qui a mis à mal l'économie française, l'empêchant de profiter du regain de croissance qu'ont connu les autres pays à cette époque.

C'est la raison pour laquelle le partage du travail doit être fondé sur la solidarité. Être solidaire, cela signifie que tout doit être partagé : le temps de travail et la rémunération. Il faut donc que les actifs acceptent une baisse de leur salaire, d'où la notion de solidarité

c) Comment créer de l'emploi ?

Depuis 30 ans, alors que les effectifs industriels de l'Europe diminuent, ses besoins en services, à l'inverse, s'accroissent et ne sont pas complètement couverts.

Parce que nos populations sont vieillissantes, les besoins en soins médicaux, en assistance à domicile, en protection et en sécurité s'amplifient. Partout manquent ces services. Dans ces professions, le partage du travail résultant d'horaires allégés et d'une réelle reconnaissance des qualifications doit permettre d'accroître conjointement l'emploi et la qualité du service.

Le problème réside dans le financement de ces emplois : ils apparaissent comme nécessaires, mais qui peut payer ces services qui coûtent très cher, même s'ils sont rémunérés au Smic ?

En 2020, le coût réel du travail d'un employé au Smic représente pour l'employeur, compte tenu des aides de l'État :

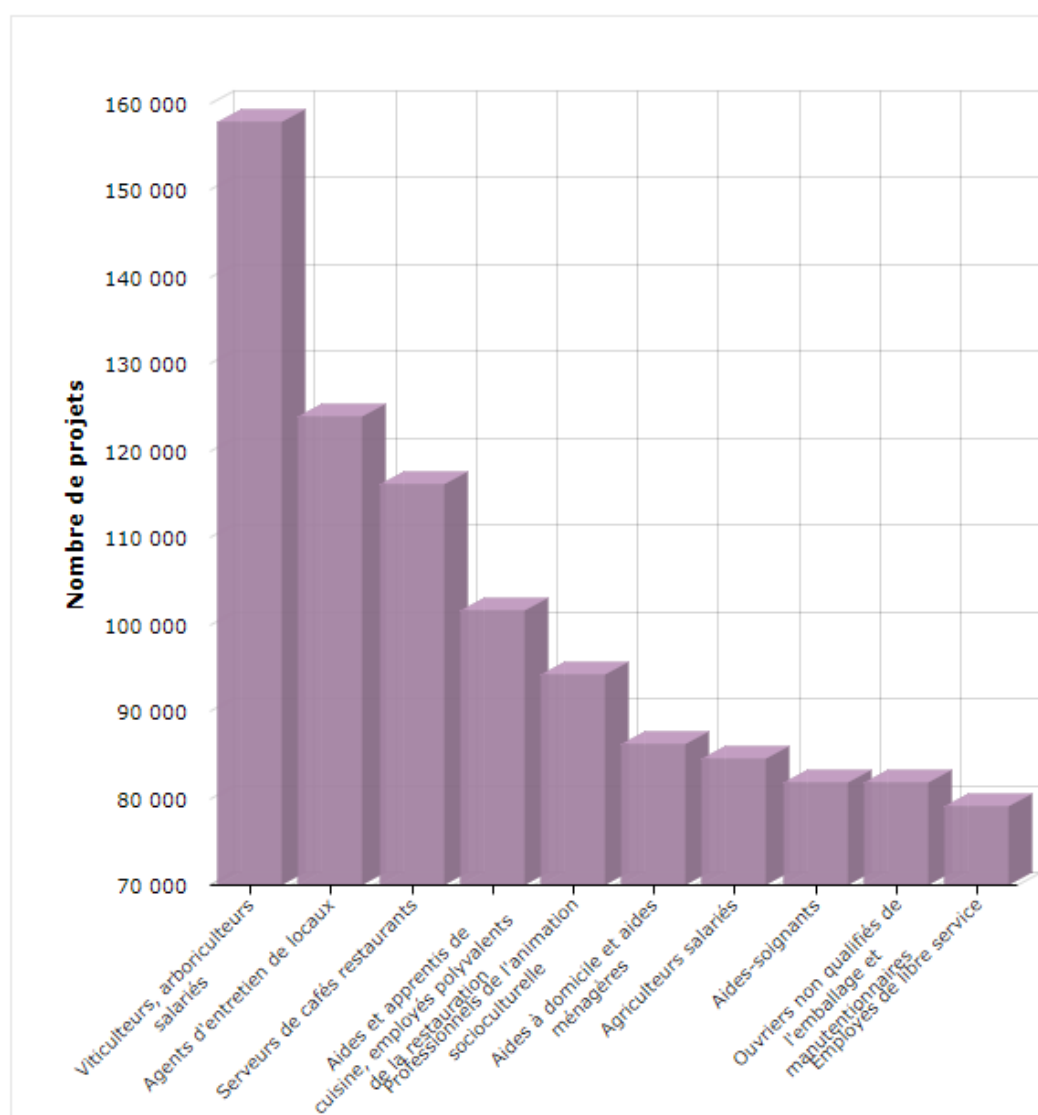
- En fourchette basse : 1 600 € par mois
- En fourchette haute avec les compléments de rémunération (mutuelle santé, frais de transport, congés payés...) : jusqu'à 2 550 € mensuels.

³⁹ Comme il n'y a pas eu de baisses de salaires, de nombreuses entreprises ont perdu du terrain sur les marchés, ont fait faillite, d'où augmentation du chômage et échec du partage du travail.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'enquête, Besoins en main d'œuvre (BMO), publiée chaque année par Pôle Emploi, identifie pour l'année 2020 dans le TOP 10 du nombre de projets en recrutements : viticulteurs et arboriculteurs, agents d'entretien des locaux, employés polyvalents de restauration, professionnels de l'animation socio-culturelle, aides à domicile et aides-ménagères, aides-soignants...

Top 10 en nombre de projets de recrutement en 2020 par Métier



Les objectifs futurs des politiques et employeurs seront d'attirer, de former et de fidéliser des candidats sur ces fonctions.

À retenir

La nature du travail a été bouleversée depuis la Révolution industrielle : la mécanisation des processus de production a diminué les besoins en main d'œuvre dans l'agriculture et a, au contraire, aspiré la force de travail dans l'industrie. Le secteur secondaire a ainsi recherché une main d'œuvre peu qualifiée, docile, et dans certains domaines agile, favorisant le travail des jeunes enfants et des femmes.

La législation a cherché à protéger les travailleurs, mais il fallut attendre 1959 pour que le travail des enfants de moins de 16 ans soit interdit.

Désormais, la population active employée se répartit assez équitablement entre les hommes et les femmes (52 et 48 %), et la durée du travail a été diminuée de 25 %, passant à 1 500 heures par an en moyenne en France.

La substitution du facteur capital au facteur travail a pu s'accompagner d'une forte progression du nombre d'emplois, cela s'expliquant par une augmentation encore plus importante de la production totale, pour répondre aux besoins croissants d'une population en expansion démographique.

Depuis une vingtaine d'année, la productivité a tendance à stagner, cassant le cercle vertueux d'une redistribution des profits dont bénéficiaient les salariés. Les revenus du travail permettent de maintenir le niveau de vie des Français, mais plus de l'élever de façon spectaculaire comme pendant la période des 30 Glorieuses qui a suivi la Seconde Guerre mondiale.

Le chômage de masse est également apparu lors des crises économiques et n'est plus jamais redescendu à son niveau frictionnel, du moins en France. Les gouvernements n'ont pour l'instant pas réussi à imposer un partage du travail équitable ou à redynamiser la croissance.

Séquence 2 : S'entraîner



GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

I - Questions

Répondez aux questions suivantes sans vous reporter à la leçon. Si vous éprouvez des difficultés pour y répondre, reportez-vous aux pages précédentes pour bien maîtriser le contenu de ce cours. Certaines questions peuvent nécessiter des recherches ou des réflexions personnelles.

1) À quoi correspondent les initiales TAO ?

2) Vrai ou faux ?

Proposition	Vrai	Faux
Le temps de travail a été diminué de moitié entre 1950 et 2000.		
Depuis le début du XXI ^e siècle, la durée moyenne du travail reste stable.		
La législation impose l'égalité de traitement entre hommes et femmes.		
Un salarié malade peut aller consulter le médecin du travail pour se faire arrêter.		
Le nombre d'emplois proposés en France		

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

diminue.		
-----------------	--	--

3) Comment peuvent être redistribués les profits de la croissance ?

4) Donnez la définition des revenus secondaires.

5) Comparez la préoccupation majeure des femmes à celles des hommes dans le milieu du travail. Il s'agit d'une comparaison d'ordre général.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

6) Citez les types de clivage au travail qui existent, en donnant des exemples.

7) Quelles sont les catégories les plus touchées par le chômage en France ?

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

8) Qu'est-ce que « *l'indifférenciation sexuelle* » dans le travail ?

9) Quels sont les métiers qui recrutent le plus en France en période d'activité normale (hors COVID) ?

10) Définissez le chômage structurel.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

11) À votre avis, pourquoi la demande peut-elle relancer la croissance ?

12) Quels sont les risques psychosociaux (RPS) ?

13) Pourquoi la qualité de vie au travail est-elle importante ?

14) Pour quelles raisons le télétravail est-il important ?

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

II - Corrections

1) À quoi correspondent les initiales TAO ?

Travail Assisté sur Ordinateur.

2) Vrai ou faux ?

Proposition	Vrai	Faux
Le temps de travail a été diminué de moitié entre 1950 et 2000.		X Environ d'un quart, passant de 1900 à 1400 h par an.
Depuis le début du XXI ^e siècle, la durée moyenne du travail reste stable.	X	
La législation impose l'égalité de traitement entre hommes et femmes.	X	
Un salarié malade peut aller consulter le médecin du travail pour se faire arrêter.		X Le rôle du médecin du travail est exclusivement préventif.
Le nombre d'emplois proposés en France diminue.		X Il augmente régulièrement.

3) Comment peuvent être redistribués les profits de la croissance ?

Ces gains peuvent être répartis entre :

- Les travailleurs (augmentation des salaires),
- Les actionnaires (versement de dividendes),
- L'entreprise (profit),

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- L'État (prélèvements obligatoires : impôts, taxes, cotisations).

4) Donnez la définition des revenus secondaires.

Les revenus secondaires sont des revenus de transfert versés par l'État en fonction de considérations sociales et financières. Ils sont constitués par l'ensemble des prestations sociales perçues par les ménages en contrepartie de droits reconnus par la société (pensions de retraite, allocations familiales, allocations de chômage...).

5) Comparez la préoccupation majeure des femmes à celles des hommes dans le milieu du travail. Il s'agit d'une comparaison d'ordre général.

- Les femmes se battent en priorité pour l'amélioration des conditions de travail et la réduction des horaires, soit pour la qualité de vie.
- Les hommes s'intéressent au pouvoir pour le pouvoir.

6) Citez les types de clivage au travail qui existent, en donnant des exemples.

Clivage homme-femme : l'homme tient des postes à responsabilité, la femme est davantage perçue comme une exécutante.

Clivage identitaire : amalgame entre islamisme et terrorisme, rejet des signes religieux ostentatoires.

Clivage par rapport aux handicapés : difficulté d'adapter leur poste de travail à leur handicap.

7) Quelles sont les catégories les plus touchées par le chômage en France ?

Ce sont les jeunes de moins de 25 ans qui rencontrent des difficultés à s'insérer de façon durable dans le monde du travail, et les seniors de plus de 55 ans qui ne retrouvent plus de travail après un licenciement.

8. Qu'est-ce que « l'indifférenciation sexuelle » dans le travail ?

Ce n'est plus la seule composante biologique qui différencie les fonctions masculines ou féminines mais la composante sociale. Cette différence dépasse le biologique et fait référence à des attitudes et comportements culturels.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

9) Quels sont les métiers qui recrutent le plus en France en période d'activité normale (hors COVID) ?

Ce sont des métiers dans l'agriculture, l'entretien des locaux, la restauration, les métiers d'aide à la personne et de soins médicaux.

10) Définissez le chômage structurel.

C'est un chômage de longue durée, causé par l'évolution des structures économiques, des mutations sociales et économiques.

11) À votre avis, pourquoi la demande peut-elle relancer la croissance ?

La demande correspond à la demande de biens et services adressée aux marchés. Si elle augmente, les entreprises devront augmenter leur production pour satisfaire ces besoins, et donc investir dans leur outil de production (machines...) et dans le recrutement de nouveaux salariés, ce qui va engendrer une baisse du chômage et une augmentation du PIB.

12) Quels sont les risques psychosociaux (RPS) ?

La prévention des risques psychosociaux est une obligation de l'employeur. Les RPS ont également un coût important pour l'entreprise qui a tout intérêt à les prévenir et à mener des politiques de prévention dans ce domaine. Les RPS sont protéiformes et peuvent se combiner.

13) Pourquoi la qualité de vie au travail est-elle importante ?

La qualité de vie au travail est fondamentale car les études en ressources humaines démontrent qu'un salarié heureux est beaucoup plus performant. En outre, l'employeur se doit d'être bienveillant avec ses collaborateurs. L'épanouissement au travail et les nouvelles mentalités des nouvelles générations sont également des points à prendre en compte.

14) Pour quelles raisons le télétravail est-il important ?

Le télétravail peut désormais être prescrit par le médecin du travail. Des méthodologies ont été proposées par l'ANACT et cela concerne surtout l'aspiration de la majorité des travailleurs depuis la crise sanitaire.


Séquence 3 : Réaliser



Séquence 3 : réaliser

Cette séquence représente la finalisation du cours avec un travail personnel à réaliser et à envoyer à l'école.

Il sera ensuite corrigé par votre professeur qui vous apportera des remarques tout au long de votre devoir accompagnées d'une note sur 20.




1 - Indiquer vos nom, prénom, n° d'élève et référence du cours : **K.L7.0523**



2 - Répondre sur feuilles séparées



3 - Faire une copie de votre devoir (à conserver)



4 - Pour nous retourner votre devoir, 2 possibilités aux choix :

- Pour plus de rapidité, nous vous conseillons de déposer votre devoir sur **votre espace élève**.
- Mais, si vous souhaitez envoyer votre devoir **par courrier** :
 - Adressez-le à l'adresse suivante :

Centre de traitement KOREVA FORMATION
124 avenue du Général Leclerc
91800 BRUNOY

- Affranchissez votre envoi correctement pour un meilleur acheminement



Donnez des ailes à votre projet...

Sujet

Répondez aux questions suivantes :

- 1) Quels liens existe-t-il entre croissance économique et chômage ?
- 2) Quelles sont les conséquences positives des gains de productivité ?
- 3) Quels sont les risques de la recherche effrénée de gains de productivité ?
- 4) Expliquez les causes du rejet du productivisme salarial à partir de la fin des années 1960 en France.
- 5) Comment les entreprises ont-elles modifié leur système managérial dans les années 1980 ?
- 6) Quel type de gouvernance permet de concilier un management favorable aux salariés et les préoccupations environnementales ?
- 7) Quelle importance revêtent les revenus de transfert ?

Annexe :

Une économie post-croissance riche en emplois

Selon une croyance économique très répandue, la croissance est le principal déterminant de l'emploi. En période de récession, la montée du chômage semble résulter quasi mécaniquement de la panne de croissance. La seule réponse serait donc la reprise d'une croissance aussi vive que possible. Or, même à court terme, ce n'est pas si simple. Et à long terme, si l'on tient compte des impératifs écologiques, l'enjeu pourrait devenir celui de la création d'emplois sans croissance. Une évolution parfaitement plausible.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

1. L'approche classique.

Qu'est-ce que la croissance économique et comment analyse-t-on classiquement son rapport à l'emploi ? Derrière l'idée de croissance économique, il y a celle d'abondance matérielle.

Dans une économie de marché complexe, si l'on veut refléter en un seul chiffre la progression de l'ensemble des quantités produites, on mesure la somme des valeurs (valeurs ajoutées) produites : c'est le produit intérieur brut (PIB).

Il y a gains de productivité quand on produit plus de quantités des mêmes choses avec autant de travail. Il en résulte que si la croissance est inférieure aux gains de productivité, il y a diminution du volume de travail. On peut certes alors maintenir l'emploi total, mais cela exige une baisse de la durée annuelle moyenne de travail des personnes en emploi.

Un postulat central de l'approche classique est qu'il y aura toujours des gains de productivité. C'est même, pour la plupart des économistes, le cœur du progrès, de l'émancipation, du temps libre, de la protection sociale, etc. C'est pour cela qu'ils ne peuvent pas envisager de progrès humain sans croissance à l'infini.

2. Gains de productivité et productivisme.

Pour des raisons multiples, dont l'épuisement des ressources fossiles et la mise en place de politiques du climat, mais aussi l'expansion de services de bien-être, on peut penser, à l'inverse de la thèse classique, que nous allons assister à l'effondrement des gains de productivité (à l'échelle macroéconomique) et donc de la croissance quantitative. Cela pourrait être bon pour l'emploi et correspondre non pas à une régression, mais à une idée neuve du progrès. Cette tendance globale n'exclut pas des gains de productivité sectoriels appréciables, pour autant que leur bilan écologique et social soit bon.

Il est courant de distinguer les gains de productivité, avec leur connotation positive, et le productivisme, comme pratique excessive consistant à réaliser les gains de productivité en surexploitant les travailleurs et la nature "au-delà du raisonnable". Cette distinction n'a pourtant rien d'évident. On peut même défendre l'idée que les fabuleux gains de productivité des Trente Glorieuses et même ceux, moins élevés, des décennies suivantes ont été partiellement fondés sur l'intensification fréquente du travail et, surtout, via des technologies lourdes, sur une exploitation déraisonnable des ressources naturelles, à commencer par les ressources énergétiques fossiles et le climat, mais aussi les terres arables, l'eau, la biodiversité...

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Produire plus avec autant de travail, c'est fort bien... tant qu'on oublie qu'il faut en général plus de matériaux, d'eau et d'énergie, que les uns et les autres sont disponibles en quantités limitées et que certaines ressources naturelles sont proprement vitales. La (trop) forte croissance du passé a dilapidé des ressources clés, dont le climat, et avancé de plusieurs décennies les "pics" (moments où la production commence à décliner) du pétrole et de la plupart des ressources minières, au détriment des générations futures. Et cela continue. La bataille du charbon et d'autres batailles historiques pour toutes les formes d'énergie, pétrole en tête, ont certes permis des gains de productivité énormes, mais fondés sur la mise en coupe réglée de la nature. (...).

Jean Gadrey, Alternatives Économiques

