

LES INDISPENSABLES VUIBERT

Ressources humaines

Benoît Grasser
Florent Noël

2^e ÉDITION

L'essentiel

+ de 20 fiches de cours

+ de 120 QCM commentés

+ de 20 exercices corrigés

Vuibert

Sommaire

Mode d'emploi	5
---------------------	---

Introduction

Fiche 1. La GRH : définition et missions	7
Fiche 2. La performance RH : une question de légitimité	15

Partie I. Piloter les RH

Fiche 3. Les origines des règles de la GRH	23
Fiche 4. La gestion des relations sociales	33
Fiche 5. La contrainte budgétaire et la maîtrise de la masse salariale	41
Fiche 6. Les acteurs et les métiers de la GRH	49
Fiche 7. L'évaluation des salariés	57
Fiche 8. Le pilotage opérationnel de la fonction	67

Partie II. Organiser le travail

Fiche 9. La variété des formes d'organisation	75
Fiche 10. La formalisation des procédés et des résultats	83
Fiche 11. La culture d'entreprise	93
Fiche 12. L'importance des relations interindividuelles	101
Fiche 13. La gestion du changement	111
Fiche 14. La variété des modèles de GRH	119

Partie III. Mobiliser les salariés

Fiche 15. Les ressorts de la motivation	127
Fiche 16. La politique de rémunération	137
Fiche 17. La gestion des carrières	145
Fiche 18. La reconnaissance et le sens du travail	153

Partie IV. Gérer les effectifs et les compétences

Fiche 19. La prise en compte du capital humain.....	161
Fiche 20. Le recrutement	169
Fiche 21. La formation	177
Fiche 22. Les démarches compétences	185
Fiche 23. La gestion des emplois et des mobilités	193

Index	201
-------------	-----

Mode d'emploi

Les ouvrages de la collection « Les Indispensables Vuibert » sont composés de fiches comportant systématiquement des rappels des notions clés, des questions à choix multiples commentées et des exercices intégralement corrigés.

Ces ouvrages sont conçus pour favoriser la remise à niveau, la mémorisation et la révision/préparation des épreuves. Ils proposent une **organisation synthétique** des connaissances et une application à la fois **immédiate** et **progressive**.

OBJECTIFS DE L'OUVRAGE

S'il est une certitude partagée en matière de gestion des ressources humaines, c'est bien le fait qu'il n'existe jamais de solution unique à un problème donné. Comprendre les situations est déjà un grand pas effectué pour le vivre mieux. L'objectif de cet ouvrage est dès lors de présenter les **bases du raisonnement** et les **principaux outils** utilisés en GRH en insistant sur leurs finalités.

Destiné à un public qui découvre cette discipline, il ne suppose pas de prérequis particulier. Plus qu'une simple initiation, il permet également de **préparer des épreuves** et de réaliser une **première approche** des analyses de cas RH. Ces épreuves, dans les différents cursus, reposent généralement sur des cas pratiques qui présentent des situations auxquelles il faut donner du sens. Cet ouvrage amène donc essentiellement à **comprendre** ces pratiques sans prétendre approfondir leurs implications techniques et juridiques.

S'agissant de la gestion des hommes en situation de travail, l'approche ne saurait être simple et **ne peut se réduire à la mise en œuvre de recettes préétablies**. La complexité des phénomènes à l'œuvre et le changement permanent qui caractérisent les organisations contemporaines impliquent de resituer les approches RH dans un **contexte donné** et de s'assurer du sens qu'elles prennent auprès des employeurs et des salariés.

C'est dans cet esprit que ces fiches ont été conçues, en mettant **les théories et concepts** au service de la déclinaison des **outils** dans des situations concrètes et singulières. Elles sont également rédigées dans un souci de présentation de la discipline, privilégiant la cohérence et la globalité à l'exhaustivité. Aussi, sur chaque thème, nous espérons à la fois éclairer le lecteur, lui proposer des **moyens d'analyse et d'action**, et susciter chez lui la **curiosité et l'envie** de poursuivre le cheminement par ses propres moyens.

ORGANISATION DE L'OUVRAGE

Toute démarche d'analyse RH suppose dans un premier temps d'établir une caractérisation des **contextes organisationnels** et des **contraintes d'action**. Ce diagnostic précède le **choix** des outils RH mobilisés (recrutement, formation, rémunération, gestion des emplois, etc.) et leur **déclinaison spécifique** dans un contexte précis. La structure de cet ouvrage suit donc cette logique.

Deux **fiches introductives** définissent les missions de la GRH et précisent sa finalité, orientée vers la performance de l'organisation. La performance s'entend ici à la fois comme performance sociale et comme performance économique, la GRH ayant idéalement pour ambition de mettre ces deux logiques l'une au service de l'autre.

Les *parties I et II* présentent les **cadres organisationnel et décisionnel** de la GRH. Loin d'être un processus linéaire, la prise de décision RH résulte d'une **interaction** entre plusieurs acteurs et doit composer avec des **cadres réglementaire, économique et social**, tour à tour contrainte ou opportunité. Par ailleurs, il s'agit d'une fonction qui doit tenir compte des **caractéristiques de l'organisation** et des logiques de coordination et de contrôle qu'elle met en œuvre.

Les *parties III et IV* déclinent ensuite les raisonnements et les outils RH autour des deux thématiques essentielles que sont la **mobilisation des salariés**, d'une part, et la **formation des compétences**, d'autre part. Par ces prismes sont abordées les fonctions classiques de la GRH : le recrutement, la formation, la mobilité et les carrières, la formation ou la gestion de l'emploi.

L'*index* permet de retrouver rapidement les notions incontournables abordées tant dans les rappels de cours que dans les applications.

POUR ALLER PLUS LOIN

Comme pour toute discipline de gestion, l'interaction avec la réalité est essentielle. Le lecteur est donc invité à **mobiliser les cadres d'analyse** qui lui sont proposés pour **regarder autrement** les problématiques RH qui se présentent dans son quotidien. Les occasions ne manquent pas : jobs d'été, stages, actualité, situations professionnelles vécues par les proches... toutes ces situations sont l'occasion de s'essayer au **raisonnement RH**. Ces allers et retours entre notions, outils et réalité permettent tout à la fois de renforcer les connaissances, de les valider et de les enrichir.

1 Les frais de personnel et la masse salariale

La **masse salariale** est un indicateur permettant d'évaluer le niveau des rémunérations versées par une entreprise sur une période donnée. Partant de cette conception très générale, plusieurs définitions coexistent.

A. Définitions

- Une première approche est celle de la **déclaration annuelle des données sociales** (DADS). Dans ce document, qui est commun aux administrations fiscales et sociales, les employeurs fournissent annuellement et pour chaque établissement, la masse des traitements qu'ils ont versés, les effectifs employés et une liste nominative de leurs salariés indiquant, pour chacun, le montant des rémunérations salariales perçues. Dans cette déclaration, les charges patronales sont exclues du calcul de la masse salariale.
- Une seconde approche est dérivée du **plan comptable**. La masse salariale correspond alors à la somme des charges de personnel (compte 64) :

Tableau 5.1. Principales charges de personnel figurant au plan comptable

Rémunérations du personnel (compte 641)	<ul style="list-style-type: none"> – Salaires et appointements – Congés payés – Primes et gratifications – Indemnités et avantages divers – Supplément familial
Charges de sécurité sociale et de prévoyance (compte 645)	<ul style="list-style-type: none"> – Cotisations à l'Urssaf – Cotisations aux mutuelles – Cotisations aux caisses de retraites – Cotisations aux Assedic – Cotisations aux autres organismes sociaux

**Autres charges sociales
(compte 647)**

- Prestations directes
- Versements aux comités d'entreprise et d'établissement
- Versements au comité d'hygiène et de sécurité
- Versements aux autres œuvres sociales
- Médecine du travail, pharmacie

Cette vision peut être considérée comme une évaluation du coût direct pour l'entreprise des salariés sous contrat de travail.

B. Frais de personnel et coût de fonctionnement de la fonction RH

Les **frais de personnel** correspondent à une notion plus large que la masse salariale et donnent une indication du coût total du facteur travail. Ils incluent notamment des charges obligatoires dépendant directement du niveau de la masse salariale (taxe d'apprentissage, le « 1 % logement », les dépenses obligatoires de formation professionnelle, etc.), les sommes versées aux agences de travail temporaire, ou encore les sommes versées au titre de l'intéressement et de la participation.

L'évaluation du coût total de la mobilisation de ressources humaines par une entreprise suppose de prendre en compte les coûts liés au **fonctionnement de la fonction RH** elle-même : rémunération des personnes affectées au service RH, matériels informatiques et logiciels, prestations de service payantes (aide au recrutement ou à la communication par exemple), budget consacré au développement des compétences et du potentiel humain de l'entreprise... Selon l'étude CEGOS 2009, la taille des services RH représente en moyenne 1,6 % de l'effectif des entreprises, et leur budget 3,6 % de la masse salariale.

C. Importance des dépenses de personnel

La masse salariale est un **indicateur sensible**. Ses évolutions sont examinées attentivement par les responsables financiers, les responsables RH, les représentants du personnel, les observateurs externes, les actionnaires, etc. Il s'agit d'une variable stratégique du point de vue social, car elle rend compte des choix en matière de reconnaissance du travail et conditionne plus ou moins directement le niveau d'attractivité de l'entreprise, de fidélisation et de motivation des salariés. C'est une variable stratégique du point de vue économique, car elle est souvent une composante essentielle des charges de l'entreprise, et conditionne donc sa rentabilité.

D'un point de vue **macroéconomique**, la part des salaires dans la valeur ajoutée des entreprises (sociétés non financières) mesurée par l'Insee s'est stabilisée depuis une vingtaine d'années à un niveau représentant environ les deux tiers de la valeur ajoutée totale.

Plusieurs phases historiques peuvent être distinguées. La part des salaires est relativement stable entre 1949 et le premier choc pétrolier, puis elle augmente jusqu'au début des années 1980. Cette hausse s'explique en général par le maintien des règles antérieures de progres-

sion des salaires dans un contexte de croissance ralentie. Les politiques de désindexation et le contre-choc pétrolier ont ensuite conduit au mouvement inverse. Depuis la fin des années 1980, cette part s'est stabilisée à hauteur de 66 % environ.

Par ailleurs, on observe de fortes différences sectorielles. Les entreprises industrielles à forte intensité capitalistique distribuent moins de salaires que les entreprises de services où l'essentiel de la production repose sur le facteur travail.

2 Gérer l'évolution de la masse salariale

D'une importance capitale pour le gestionnaire, le suivi de la masse salariale est une opération complexe car elle résulte d'une multiplicité de facteurs et d'effets.

A. Les contraintes et décisions qui influencent l'évolution de la masse salariale

L'évolution de la masse salariale dépend en partie de contraintes subies et en partie de décisions de gestion.

Les **contraintes** concernent les **dispositions légales** (salaire minimum, par exemple) ou conventionnelles (grilles de classification). La situation sur le **marché du travail** est également déterminante, dans la mesure où des situations d'abondance ou de pénurie de telle ou telle qualification professionnelle influencent le niveau des salaires. Les politiques salariales suivies par les autres entreprises doivent également être prises en considération, car elles déterminent le niveau d'attractivité (on parle alors de compétitivité externe de la politique salariale).

Les décisions de gestion qui influencent l'évolution de la masse salariale portent en premier sur **l'emploi et les effectifs**. Il faut alors tenir compte des salariés à temps complet et à temps partiel et des personnels qui sont entrés ou sortis au cours d'une période. Il faut également tenir compte des durées de travail, et notamment des volumes d'heures supplémentaires.

Les décisions de gestion en matière de **rémunération** influencent également l'évolution de la masse salariale. Il peut s'agir d'augmentations générales, catégorielles ou individuelles. Il peut s'agir de mesures ponctuelles et réversibles (primes), ou permanentes (augmentation du salaire de base).

La politique de **promotion** impactera également l'évolution de la masse salariale, en conditionnant le volume des salariés concernés, le rythme des changements de situation et l'ampleur des améliorations salariales liées à chaque promotion.

Exemple : le bilan social 2011 de l'entreprise Renault fait apparaître le temps passé entre deux promotions. Cette durée s'allonge entre 2009 (4 ans) et 2011 (6 ans), ce qui, toutes choses égales par ailleurs, aura tendance à ralentir l'évolution de la masse salariale versée.

B. Une multiplicité d'effets à prendre en compte

L'évolution de la masse salariale d'une période à l'autre peut se mesurer soit en niveau soit en masse. **L'effet niveau** désigne le pourcentage d'évolution de la rémunération entre deux dates données. **L'effet masse** mesure le taux de variation entre la masse des salaires réellement versée au cours d'une année et la masse des salaires qui aurait été versée s'il n'y avait pas eu augmentation. Cela revient à établir un taux moyen d'augmentation.

Exemple : si une augmentation de 5 % est accordée au 1^{er} juin de l'année N, l'augmentation en niveau entre le 31/12 de l'année N-1 et le 31/12 de l'année N sera de 5 %, alors que l'augmentation en masse sera de 2,5 %. Plus l'augmentation est tardive dans l'année, plus l'effet masse sera faible ; il détermine le coût réel à supporter par l'entreprise. L'effet niveau, lui, est invariable pour une année donnée.

Pour mesurer et comprendre l'évolution de la masse salariale d'une année sur l'autre, il faut prendre en compte les différents effets résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5.2. Les formes d'évolution de la masse salariale

Effet report	Mesure l'évolution de la masse salariale de l'année N, compte tenu des augmentations attribuées dans le courant de l'année N-1. Si une augmentation a lieu au 1 ^{er} septembre de l'année N-1, cela augmentera la masse salariale de l'année N-1 (les 4 derniers mois de l'année majorés par l'augmentation). Mais la masse salariale de l'année N augmentera mécaniquement, sans nouvelle décision d'augmentation générale, du fait qu'il y aura 12 mois majorés au lieu de 4.
Effet de structure	Traduit les évolutions de la masse salariale liées à des changements de répartition entre catégories de salariés. Ainsi, la masse salariale augmentera d'une période sur l'autre, toute chose égale par ailleurs, si la part des cadres dans l'effectif augmente.
Effet de noria	Traduit les évolutions de la masse salariale liées au remplacement, aux mêmes postes, de salariés âgés par des salariés plus jeunes. Ces derniers, en général moins bien payés, permettent à l'entreprise de dépenser moins.
Effet d'effectif	Traduit les évolutions de la masse salariale directement liées au nombre de salariés de l'entreprise. S'il augmente, la masse salariale augmente et inversement.
Effet GVT	Traduit les évolutions de la masse salariale liées : <ul style="list-style-type: none"> – au glissement : augmentations accordées individuellement, au mérite, sans qu'il y ait changement de qualification ni de promotion. – au vieillissement : augmentations automatiques liées à l'ancienneté. – à la technicité : augmentations liées à des promotions ou à des changements de qualification.

3 Les dépenses RH, charge ou investissement ?

La comptabilité des frais de personnel et de la fonction RH fait apparaître une asymétrie structurelle. S'il est assez facile d'évaluer la dépense, il est en revanche plus difficile de mesurer l'impact de cette dépense sur la performance globale.

Les décisions qui affectent la masse salariale peuvent avoir une incidence sur la motivation, sur la productivité du travail, sur les conditions de travail. Les dépenses réalisées dans le cadre de la fonction RH peuvent exercer des effets sur la réduction de l'absentéisme, des accidents du travail, du turnover. Une dépense de formation a vocation à développer le potentiel humain, et par voie de conséquence, avoir une incidence positive sur la performance.

Les dépenses RH peuvent donc diminuer certains dysfonctionnements, ou améliorer la performance. Cependant, les mécanismes en jeu sont complexes et multiformes, et manifestent souvent une certaine inertie entre l'origine (la dépense RH) et la conséquence (l'amélioration d'un résultat).

Pour faire passer la dépense du statut de charge à celui d'investissement et faire passer le personnel du statut de coût à celui de ressource pour l'entreprise, le responsable RH et ses services doivent pouvoir justifier leurs actions en présentant des arguments et des cadres d'analyse solides, et avoir le souci d'évaluer leurs résultats (voir fiche 2).

APPLICATIONS

QCM

Choisissez, parmi les propositions suivantes, la ou les bonne(s) réponse(s).

5.1. Masse salariale et frais de personnel sont :

- a. des expressions synonymes.
- b. des notions différentes.

5.2. La part de la masse salariale dans la valeur ajoutée :

- a. est relativement constante.
- b. varie selon les époques.
- c. varie selon les secteurs.

5.3. Un effet de noria rend compte :

- a. des variations dans la répartition des qualifications.
- b. du renouvellement de salariés anciens par des salariés plus jeunes.

5.4. Les frais de personnel peuvent être considérés comme :

- a. une charge financière.
- b. un investissement.

5.5. La fonction RH :

- a. doit minimiser les frais de personnel.
- b. doit minimiser ses propres frais de fonctionnement.
- c. doit montrer qu'elle peut s'autofinancer.

Exercice. Gérer la masse salariale

La Poste signe un accord salarial et prévoit 10 000 embauches d'ici à 2014

Dans un communiqué, le groupe La Poste indique avoir signé un accord salarial pour 2012 avec quatre organisations syndicales (CFDT, CFTC, CGC-UNSA et FO). Il prévoit des augmentations générales de 2,1 % pour les non-cadres (0,7 % au 1^{er} avril et 1,4 % au 1^{er} septembre). Selon la direction du groupe, « *la rémunération minimale annuelle* » est ainsi portée à 18 858 € brut, soit 1 571,52 € brut mensuels en moyenne, le SMIC étant actuellement à 1 398,37 € brut par mois. Pour les cadres, l'augmentation moyenne annuelle se situe « *entre 2,5 % et 2,7 %* ».

Dans un communiqué, le syndicat Sud a estimé que les augmentations annoncées étaient « *loin de correspondre aux attentes du personnel* » et a fait valoir qu'en retirant les primes, le salaire mensuel de base des postiers ne serait supérieur au SMIC que de 15 euros au 1^{er} avril.

La direction indique également que, dans le cadre d'un accord de gestion prévisionnel des emplois et des compétences soumis à la signature des syndicats, elle « *s'engage à recruter au moins 10 000 personnes en CDI sur la période 2012-2014* ». La direction ajoute que 7 500 contrats en alternance seront proposés sur la même période.

Société anonyme à capitaux 100 % publics depuis le 1^{er} mars 2010, La Poste emploie environ 240 000 personnes. En 2010, 11 700 postes y ont été supprimés par le biais de départs non remplacés. En 2011, environ 10 000 postes devraient avoir subi le même sort.

D'après AFP

Quels sont les éléments mentionnés dans cet article susceptibles d'affecter l'évolution de la masse salariale ?

QCM

5.1. ✓ b. Les frais de personnel comprennent la masse salariale, plus d'autres dépenses comme les charges fiscales et parafiscales assises sur la masse salariale (taxe d'apprentissage, 1 % logement, alternance, etc.), les dépenses de personnel extérieur, l'intéressement et la participation, les sommes versées au comité d'entreprise, à la médecine du travail, les dépenses de formation professionnelles, etc.

5.2. ✓ b. ✓ c. Plusieurs phases historiques peuvent être distinguées : relative stabilité de la part de la masse salariale entre 1949 et le premier choc pétrolier, augmentation entre la fin des années 1970 et la fin des années 1980, chute brutale au début des années 1990 et stabilisation depuis à un niveau de 66 % environ. Par ailleurs, on observe de fortes différences sectorielles entre les entreprises industrielles à forte intensité capitalistique et les entreprises de services.

5.3. ✓ b. Un effet de noria mesure l'effet du remplacement, aux mêmes postes, de salariés âgés par des salariés plus jeunes. Ces derniers, en général moins bien payés, permettent à l'entreprise de dépenser moins ; on parle d'effet de noria positif. L'effet de noria négatif se produit si l'on intègre des salariés plus âgés ou plus qualifiés.

5.4. ✓ a. ✓ b. Les frais de personnels sont, d'un point de vue comptable, une charge financière. Il appartient au responsable RH et à ses services de montrer que ces dépenses sont également à considérer comme des investissements, en ce qu'elles permettent de diminuer le coût des dysfonctionnements sociaux et d'augmenter le potentiel humain d'une organisation.

5.5. Aucune des réponses n'est complètement satisfaisante. La minimisation des frais de personnels ou des frais de fonctionnement du service RH n'est pas une fin en soi. Elle peut l'être dans une perspective d'efficience, si le même niveau de résultat peut être obtenu avec moins de ressources. Par exemple, l'implantation d'un logiciel de paie permet des gains de productivité importants dans la production de la paie. La réponse est formulée de façon trop radicale. La fonction RH doit montrer, qu'en tendance, ses dépenses et ses actions génèrent des effets positifs sur le résultat économique et qu'elle est donc une activité rentable. Mais les mécanismes en jeu sont trop complexes et les décalages temporels entre actions et résultats trop importants pour que l'autofinancement de la fonction puisse être en permanence démontré d'un point de vue comptable.

Exercice. Gérer la masse salariale

La masse salariale de La Poste peut être affectée par :

- les mouvements d'effectifs (11 700 postes supprimés en 2010, environ 10 000 postes supprimés en 2011, 10 000 nouveaux recrutés sur 2012-2014) ;
- des augmentations générales catégorielles, à hauteur de 2,1 % sur 2012 pour les non-cadres. À noter que cette augmentation ayant lieu en deux fois (0,7 % le 1^{er} avril et 1,4 % le 1^{er} septembre), l'évolution 2012/2011 mesurée en niveau sera bien de 2,1 % alors que l'évolution mesurée en masse sera moindre (environ 1 %).

Pour les cadres, le groupe prévoit une augmentation moyenne annuelle comprise entre 2,5 et 2,7 % ;

- le recours à des contrats en alternance, qui bénéficient d'allègements de charges (par exemple, pour les contrats de professionnalisation, exonération pour l'employeur et dans certaines limites de cotisations patronales et de sécurité sociale), joue aussi sur l'évolution de la masse salariale.

Notons le rôle de référence joué par le SMIC : le syndicat Sud fait valoir que le salaire de base d'un postier, hors prime, est sensiblement identique au SMIC.

Ressources humaines

Une collection indispensable pour...

- Acquérir les bases d'une discipline
- Se mettre à niveau
- Réviser et s'entraîner pour les examens

Sommaire

- Partie I.** Piloter les RH
- Partie II.** Organiser le travail
- Partie III.** Mobiliser les salariés
- Partie IV.** Gérer les effectifs et les compétences

Public

- Étudiants des universités (licence, IAE...)
- Étudiants en écoles de management
- Professionnels en formation continue



ISBN : 978-2-311-40043-4



Retrouvez tous les ouvrages sur www.Vuibert.fr

