

MANAGEMENT SUP

# Management des ressources humaines

Entre marché du travail  
et acteurs stratégiques



**Michel Ferrary**

DUNOD

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

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

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

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

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

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



© Dunod, 2014

5 rue Laromiguière, 75005 Paris  
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-071317-2

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

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

# Table des matières

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

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

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



# Introduction

Au sein des organisations de l'économie de la connaissance, les individus sont les créateurs et les détenteurs de la ressource stratégique que constituent les savoirs<sup>1</sup>. Le capital financier et le capital technique sont de moins en moins des actifs stratégiques sur lesquels se fondent l'avantage concurrentiel des firmes et la compétitivité des nations. Les ressources humaines sont au cœur du modèle économique des entreprises. L'innovation et la créativité, dont dépend le développement des organisations, sont l'œuvre de l'action humaine. Les capacités d'innovation et de créativité des firmes dépendent des compétences et de la motivation des individus qu'elles mobilisent. De ce fait, le management des ressources humaines est devenu un facteur de compétitivité de la firme.

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

---

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

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

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

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

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



est un contrat psychologique<sup>1</sup> de nature informelle et implicite à travers lequel l'employeur prend des engagements à l'égard de ses salariés en matière de rétributions économiques, sociologiques et psychologiques en contrepartie de l'apport de connaissances et de compétences. Le respect de ce contrat psychologique par chacune des deux parties conditionne l'implication des partenaires de la relation de travail.

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

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

## Définition du management des ressources humaines

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

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

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

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

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

### **Plan de l'ouvrage**

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

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

Chapitre

1

# La dimension systémique du management des ressources humaines

---

## SOMMAIRE

**SECTION 1** La tridimensionnalité des ressources humaines

**SECTION 2** Le système de pratiques RH

**SECTION 3** Les différents rôles de la DRH

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

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

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

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

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

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

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

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

## Section 1 LA TRIDIMENSIONNALITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

### 1 Les ressources humaines constituent une ressource stratégique

L'entreprise est une combinaison de ressources (technologies, réseau de distribution, marques, brevets, etc.) dont certaines peuvent lui conférer un avantage concurrentiel face à ses concurrents. Pour certaines entreprises, les ressources humaines constituent une ressource stratégique au sens où la mise en œuvre de la stratégie et la différenciation face aux concurrents dépendent de la détention de certaines compétences détenues par des individus<sup>1</sup>. La détention et la mobilisation de connaissances stratégiques par des experts peuvent être déterminantes dans la performance de l'organisation. Les ressources humaines sont notamment stratégiques dans les industries où l'innovation est au cœur de la compétitivité de la firme. L'innovation, la créativité, l'exploration et la mise en œuvre de nouvelles opportunités de développement dépendent de la qualité des chercheurs et des ingénieurs mobilisés par l'entreprise.

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

L'exemple d'Airbus illustre l'importance stratégique des ressources humaines. En 2010, le constructeur aéronautique envisageait de lancer une nouvelle version de son avion moyen courrier A320 : l'A320NEO. Pour intéresser les compagnies aériennes, cette version devait réduire la consommation de carburant de 15 %. Cette décision stratégique était particulièrement critique car le segment des avions moyen courrier est le plus important pour Airbus puisqu'il représente environ 65 % de ses ventes d'avions. Sur ce segment, l'avionneur est en concurrence avec le Boeing 737. Airbus a attendu près de six mois pour prendre sa décision de lancement du projet. La raison de ce délai fut que l'entreprise a dû s'assurer qu'elle pouvait constituer en interne l'équipe de 200 à 300 ingénieurs nécessaire au lancement du projet sans affaiblir les autres projets en cours ; en l'occurrence l'A380, l'A400M et l'A350. La prise de décision stratégique a dépendu de l'existence au sein de l'organisation des ressources humaines stratégiques nécessaires au lancement du projet.

De même, dans le secteur des services à forte valeur ajoutée comme les cabinets d'avocats (Clifford Chance, Baker & McKensie), les cabinets de conseil (McKinsey, BCG, Bain), les cabinets d'audit (PWC, Deloitte, KPMG, Ernst & Young) ou les agences de publicité (Publicis, WPP, Omnicom), la performance des entreprises dépend de leur capacité à recruter et à former des experts dont l'expertise est ensuite vendue aux clients. Les compétences détenues par ces travailleurs de la connaissance (*knowledge workers*) sont stratégiques et déterminantes pour la performance de l'entreprise.

Enfin, dans certains secteurs d'activité, un salarié peut constituer un avantage concurrentiel dans la mesure où sa réputation contribue à la réussite commerciale de l'entreprise. Ainsi, tel grand chirurgien d'une clinique privée ou tel cuisinier célèbre employé par un palace constitue une ressource humaine stratégique dans la mesure où sa présence détermine le choix des consommateurs.

La dimension stratégique des ressources humaines influence les pratiques de GRH qui leur sont appliquées. Lorsque les ressources humaines sont stratégiques, le développement de l'entreprise dépend de sa capacité à attirer et à garder des individus compétents et à leur proposer un système incitatif pour les motiver à mobiliser leurs compétences au service de la stratégie de l'entreprise.

## **2 Les ressources humaines correspondent à un coût de production**

---

Les ressources humaines représentent également un coût pour les entreprises dans la mesure où ces dernières payent les salariés dont elles mobilisent les compétences. L'ensemble des rémunérations versées constitue la masse salariale de l'entreprise et représente un coût opérationnel. Les rémunérations peuvent représenter des montants importants pour certaines entreprises. Ainsi, en 2010, la masse salariale de Nestlé, premier groupe mondial d'agroalimentaire, était de 12,8 milliards d'euros.

Cependant, au-delà du montant absolu que peut représenter cette masse salariale, une autre dimension importante est la part qu'elle peut représenter dans les coûts opérationnels de l'entreprise. En ce domaine, les entreprises peuvent différer de manière conséquente. En 2010, pour Publicis, 3<sup>e</sup> groupe mondial de communication, les 3,346 milliards d'euros de masse salariale représentaient 73 % des coûts opérationnels de l'entreprise. La même année, pour Total, 6<sup>e</sup> groupe mondial de l'industrie pétrolière, les 6,246 milliards d'euros de masse salariale ne représentaient que 4,46 % des coûts opérationnels.

La gestion de la masse salariale est un facteur important de la rentabilité financière de l'entreprise. Cette importance dépend des montants concernés et surtout de la part de la masse salariale dans les coûts opérationnels de l'entreprise. Pour les entreprises intenses en ressources humaines, c'est-à-dire celles pour lesquelles la masse salariale correspond à une part importante des coûts opérationnels, la gestion des coûts salariaux est déterminante dans la performance financière de l'entreprise. Par exemple, en 2010, l'entreprise de restauration collective Sodexo avait un taux de marge opérationnel de 5,05 % (Le chiffre d'affaires étant de 15,256 milliards d'euros et le résultat opérationnel de 771 millions d'euros). La masse salariale de l'entreprise se montait à 7,115 milliards d'euros et représentait 49,11 % des coûts opérationnels. Une baisse de 5 % de la masse salariale, soit 355 millions d'euros, aurait entraîné pour Sodexo une augmentation de 46,14 % de son résultat opérationnel, correspondant à un taux de marge opérationnel de 7,38 %. Ainsi, dans les entreprises intenses en ressources humaines, la gestion des coûts salariaux a un impact important sur la rentabilité de l'entreprise.

Le fait que les ressources humaines représentent un coût opérationnel conduit les entreprises à mettre en œuvre des pratiques de GRH qui flexibilisent et réduisent les coûts salariaux. Ainsi, le recours à des contrats de travail précaires (contrats à durée déterminée, contrats à temps partiel et contrats de travail d'intérim) et le recours à la sous-traitance ont pour objectif d'ajuster au mieux les coûts salariaux aux fluctuations de l'activité. Par exemple, chez McDonald's, l'essentiel des salariés est à temps partiel (20 heures/semaine) car la part la plus importante du chiffre d'affaires est réalisée lors de deux périodes journalières de deux heures (de 12 heures à 14 heures et de 19 heures à 21 heures). De même, les hôtels des zones touristiques, où l'essentiel du chiffre d'affaires se réalise pendant la période estivale, ont recours à des contrats de travail à durée déterminée de saisonniers sur des périodes de quatre à six mois couvrant la période d'activité la plus importante. Certains hôtels pouvant doubler leurs effectifs durant la période estivale. Pour ce type d'activité intense en ressources humaines et dont les fluctuations d'activité sont importantes, le recours aux contrats de travail précaire est une condition nécessaire pour contenir les coûts salariaux.

De manière structurelle, les entreprises sont amenées à optimiser la structure de leurs coûts salariaux pour améliorer la rentabilité et dégager des capacités d'investissement. Deux pratiques de management visent à réduire de manière structurelle la

masse salariale. La première consiste à délocaliser la production dans des pays à plus faibles coûts de main-d'œuvre. En 2009, selon Eurostat, le coût horaire de la main-d'œuvre était de 32,21 euros en France et de 29 euros en Allemagne contre 2,88 euros en Bulgarie, 4 euros en Roumanie et 6,72 euros en Pologne. Ces différences de coûts de main-d'œuvre expliquent la délocalisation d'usines de production vers des pays à faibles coûts de main-d'œuvre afin de réduire les coûts salariaux de l'entreprise.

La seconde solution pour réduire la masse salariale consiste à substituer des ressources humaines par du capital technique et des nouvelles technologies. Plus le coût horaire du travail est élevé et plus la substitution par du capital technique, lorsqu'elle est possible, est économiquement rentable pour réduire les coûts salariaux. Le secteur bancaire illustre ce processus de substitution. Pendant longtemps, de nombreuses activités à faible valeur ajoutée comme la distribution de monnaie, l'encaissement des chèques, la passation des écritures comptables ou la gestion des titres (obligations, actions, etc.) étaient prises en charge par des salariés peu qualifiés (employés). Ces activités ont été automatisées et ont conduit à la suppression d'emplois, réduisant d'autant la masse salariale. Ainsi, en 1978, à la banque Société Générale, les 14 715 employés de la banque qui occupaient des postes peu qualifiés représentaient 44 % des effectifs. En 1998, les employés n'étaient plus que 153 et ne représentaient plus que 0,58 % des effectifs de la banque car l'essentiel de cette population a été remplacé par des systèmes d'information. De même, dans certaines industries, le recours à Internet comme canal de distribution correspond à une automatisation des activités de commercialisation qui permet de supprimer les emplois de commerciaux et les coûts salariaux y afférents. Concrètement, la possibilité d'acheter des billets d'avion électroniques sur Internet a entraîné la disparition des emplois liés à la vente physique de billets dans des agences de voyages et les comptoirs commerciaux des compagnies aériennes.

### **3 Les ressources humaines représentent un risque opérationnel**

La mobilisation de ressources humaines représente également un risque pour l'activité même de l'entreprise. Par ses actions, un salarié, à titre individuel ou collectif, peut, volontairement ou involontairement, remettre en cause l'activité de l'entreprise voire la faire disparaître. Certains secteurs d'activité sont particulièrement sensibles au risque opérationnel que représentent les ressources humaines. Par exemple, dans le secteur bancaire, depuis 2006, le ratio McDonnough fixé par les accords de Bâle II de la Banque des Règlements Internationaux prévoit que les banques se couvrent contre les risques opérationnels définis comme « le risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défaillants, de personnes et systèmes ou d'événements externes ». Le facteur humain peut être directement impliqué dans le risque opérationnel du fait de fraudes, de malveillances et de problèmes liés à la gestion du personnel. Il l'est également indirectement du fait d'erreurs humaines, de manque de



respect des procédures ou de mauvaises saisies de données dans les systèmes d'information. Les banques ont l'obligation d'identifier ces risques humains et de mettre en œuvre des pratiques de gestion permettant de les couvrir<sup>1</sup>.

Ce risque opérationnel peut se matérialiser de différentes manières :

### 3.1 Le risque de perte d'un homme clé

Certains salariés de l'entreprise sont détenteurs de connaissances, de relations professionnelles ou de compétences managériales qui leur permettent de contribuer de manière importante à l'activité de l'organisation. Leur perte, du fait d'une démission ou d'un décès, peut gravement nuire à l'entreprise. Par exemple, Morgan Stanley était dans les années 1990 la banque leader aux États-Unis pour organiser les introductions en bourse d'entreprises de hautes technologies. Elle a perdu cette position quand Franck Quattrone, le *managing partner* en charge du département, est parti chez Deutsche Bank pour développer cette activité. De même, en 2010, quand Nicolas Hayek, le charismatique dirigeant fondateur du Swatch Group (première entreprise horlogère au monde) est décédé, les milieux économiques et financiers se sont interrogés sur la viabilité de l'entreprise sans sa présence. Le jour de son décès, le cours de bourse de l'entreprise a chuté de 5,59 %, ce qui a correspondu à une destruction de valeur boursière de 2,1 milliards d'euros, matérialisant de ce fait l'importance de Nicolas Hayek pour l'activité de l'entreprise.

### 3.2 Le risque d'erreur humaine

L'intervention d'individus dans les processus de production introduit par nature un risque d'erreur qui peut avoir des conséquences importantes sur l'activité de l'entreprise. Certains secteurs industriels, notamment les activités nucléaires ou pétrochimiques, sont particulièrement sensibles à ce risque opérationnel lié à l'intervention humaine dans le processus de production. La définition rigoureuse de procédures de travail vise à réduire ce risque d'erreur.

Plus généralement, toutes les industries sont concernées par ce risque. Ainsi, en 1987, le naufrage du *Herald of Free Enterprise*, un ferry faisant la liaison entre Douvres et Zeebrugge causa la disparition de 193 personnes. Ce cas illustre le risque opérationnel induit par les salariés. Un des facteurs explicatifs du naufrage fut que l'employé chargé de fermer les portes du ferry s'était endormi de fatigue et que le capitaine, pris par l'urgence, n'avait pas vérifié la fermeture des portes au moment du départ. De ce fait, l'eau s'est engouffrée dans le navire et a provoqué cet accident mortel. C'est l'enchaînement d'erreurs humaines qui est à l'origine du naufrage du ferry.

1. Ferrary M. (2009), « Les ressources humaines à risque dans le secteur bancaire. Une application de la gestion des risques opérationnels », *Gestion 2000*, Mars-Avril, n°2, pp. 85-104.

### 3.3 Le risque de malversation

Les salariés de l'entreprise peuvent être impliqués dans des activités frauduleuses qui nuisent à la réputation de l'entreprise, conduisent à des pertes financières et parfois acculent l'entreprise à la faillite. L'exemple de la banque Barings, la plus vieille banque d'Angleterre, illustre cette nature de risque opérationnel. En 1995, un des traders de la filiale singapourienne de la banque a généré une perte de 827 millions de livres à la suite de manipulations comptables frauduleuses, entraînant de ce fait la faillite de la banque. De même, en 2000, la condamnation pour abus de biens sociaux de Jean-Marie Crozermarie, le dirigeant de l'Association pour la recherche sur le cancer (ARC) a fortement nui à l'image de l'association et à sa capacité à lever des fonds pour financer la recherche. Plus récemment, le fait que Rebekah Brook, éditrice en chef du journal britannique News of the World ait couvert des écoutes téléphoniques illégales a conduit à la cessation de la publication de l'hebdomadaire en 2011. Le journal tirait à l'époque à 2,6 millions d'exemplaires par semaine et était un des fleurons du groupe de médias News International.

### 3.4 Le risque de conflit social

Le comportement stratégique des salariés peut les conduire à des actions collectives pour bloquer l'activité opérationnelle de l'entreprise et faire pression sur la direction pour obtenir des avantages. Ce type d'actions est l'un des leviers dont disposent les salariés et les représentants du personnel dans le cadre de leurs négociations avec les directions des entreprises. Ces mouvements sociaux ont pour objectif de porter un préjudice économique à l'entreprise, notamment en entraînant un arrêt de l'activité. Ainsi, en 2008, dans le cadre des négociations salariales avec la direction de l'entreprise, les salariés de Boeing ont mené une grève de 57 jours avant d'obtenir gain de cause. Les coûts économiques ont été importants pour l'entreprise. La perte de chiffre d'affaires fut estimée à 100 millions de dollars par jour de grève et le plan de développement de l'avion 787 Dreamliner, qui était stratégique pour l'avionneur, a été fortement retardé.

Les dommages induits par les conflits sociaux peuvent également être indirects en influençant le comportement des autres parties prenantes de l'entreprise, notamment les consommateurs. En 2001, la fermeture d'usines du fabricant de biscuits Lu par le groupe Danone a déclenché des mouvements de manifestation de la part des salariés, notamment dans les grandes surfaces. L'objectif de ces actions était de nuire à l'image de l'entreprise Danone qui avait plutôt la réputation d'être une entreprise sociale. Cette mobilisation a entraîné une baisse du chiffre d'affaires de l'entreprise dans les produits laitiers commercialisés sous la marque Danone. Le mouvement n'a pas empêché les fermetures de sites prévues mais elle a permis aux salariés de Lu d'obtenir des indemnités de départ plus importantes.

Les pratiques de management des entreprises visent à identifier et à prévenir ces différents types de risques opérationnels induits par les ressources humaines. Ainsi, en matière de risque de perte de ressources humaines clés, les entreprises mettent en œuvre des plans de successions des salariés les plus importants et souscrivent également à des assurances « homme clé » qui visent à compenser la perte d'activité et à organiser le remplacement en cas de décès des salariés identifiés comme étant stratégiques. En ce qui concerne le risque d'erreurs, les entreprises définissent des processus et investissent en formation pour éviter les erreurs. Pour le risque de malversation, la définition de processus de contrôle et l'automatisation des activités sont des pratiques de management qui peuvent permettre de réduire ce risque. Une autre possibilité consiste à définir un contrat incitatif au comportement honnête qui rend irrattrable un comportement malhonnête de la part des employés. Par exemple, un salarié en contrat de travail à durée indéterminée a plus à perdre en ayant un comportement malhonnête qu'un intérimaire qui est dans l'entreprise pour quelques jours. Concernant le risque de conflit social, les entreprises essaient d'anticiper les mouvements sociaux, notamment avec des indicateurs de climat social. Elles peuvent également limiter l'action syndicale. Par exemple, aux États-Unis, WalMart est une entreprise qui a la réputation d'empêcher l'implantation de syndicats dans ses magasins. Les constructeurs automobiles japonais ont implanté leurs usines aux États-Unis dans des états où les salariés sont peu syndiqués et non pas dans la région de Détroit, berceau de l'industrie automobile américaine, où les salariés sont très syndiqués. Les syndicats de cette région ont obtenu de nombreux avantages salariaux. De ce fait, le coût du travail y est plus élevé et cela accroît le coût de fabrication des véhicules. En s'implantant dans des régions peu syndiquées, les constructeurs automobiles japonais ont bénéficié d'un avantage concurrentiel en termes de coûts salariaux par rapport à leurs concurrents américains. Ainsi, Nissan a principalement implanté ses usines de production dans les états du sud des États-Unis, à savoir le Tennessee et le Mississippi.

#### **4 Le nécessaire équilibre entre les trois dimensions**

---

Le management des ressources humaines suppose une prise en compte équilibrée et simultanée de ces trois dimensions des ressources humaines. Ces trois dimensions peuvent être antinomiques et en privilégier une peut entraîner des dysfonctionnements dans l'organisation. Par exemple réduire les salaires pour améliorer la structure des coûts opérationnels de l'entreprise peut conduire à la démission de salariés détenteurs de compétences stratégiques. Si ces derniers trouvent un emploi chez un concurrent, non seulement leur départ affaiblit l'entreprise mais risque également de renforcer la concurrence.

Il convient donc de mettre en place un système de pratiques de GRH qui constituent un équilibre pour gérer de manière optimale ces trois dimensions.

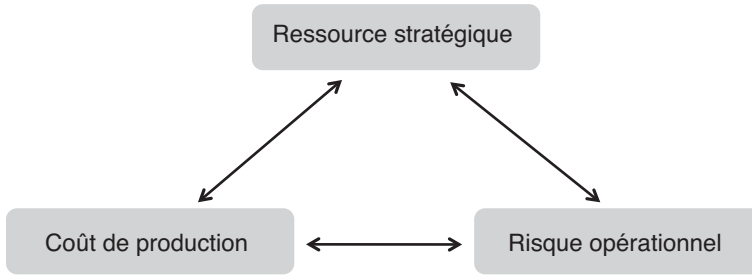


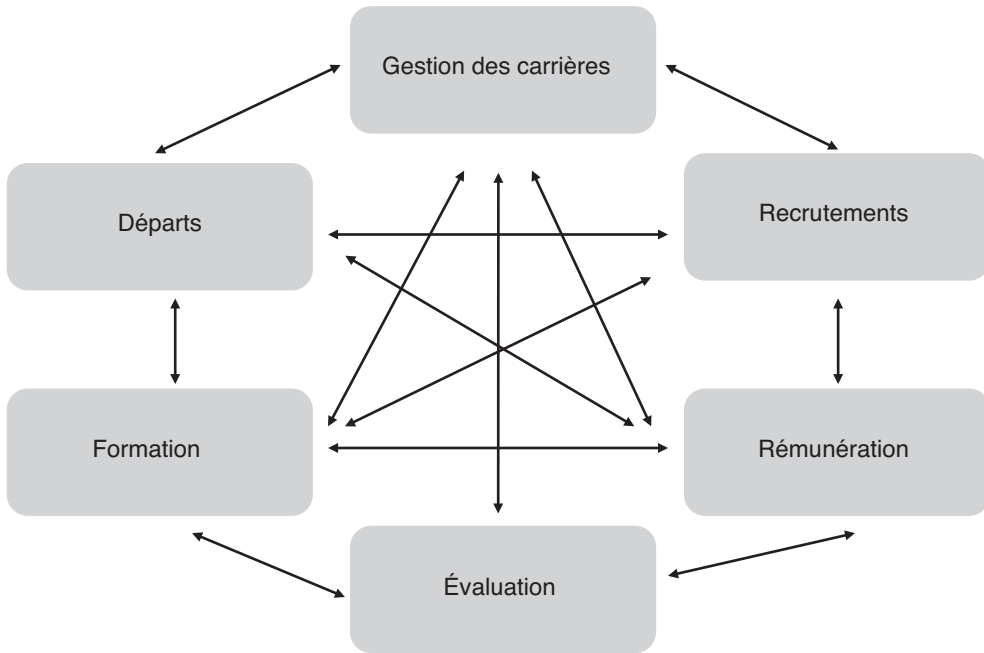
Figure 1.1 – La tridimensionnalité des ressources humaines

## Section 2 LE SYSTÈME DE PRATIQUES RH

La fonction RH, pilotée par la direction des ressources humaines, est responsable de la cohérence interne entre les pratiques de GRH (recrutement, formation, rémunération, évaluation, gestion des carrières, gestion des départs) qui composent le système RH de l'organisation. La fonction RH est également responsable de la cohérence externe de ce système de pratiques avec la stratégie de l'entreprise.

La cohérence du système RH s'appréhende dans une perspective dynamique. Il y a un cycle de vie des ressources humaines au sein de l'entreprise qui se décompose en plusieurs phases : recrutement, intégration, gestion de la carrière et départ. Ces différentes phases correspondent à autant de pratiques de GRH. À ces fonctions s'ajoutent celles relevant de l'évaluation, de la formation et de la rémunération pour constituer le système RH de l'entreprise. Il y a également un cycle de vie de l'entreprise (création, croissance, maturité, restructuration, déclin) qui influence les pratiques de GRH mises en œuvre.

Chacune de ces pratiques de GRH s'appuie sur des processus définis par la DRH qui formalisent l'articulation, le contrôle, la mise en œuvre, l'implication et les responsabilités des parties prenantes concernées par le processus. Par exemple, en matière de recrutement, ces processus ont pour objectif de définir qui décide d'un besoin de recrutement, qui décide du choix de la personne recrutée, sur quel budget la personne recrutée est rémunérée et comment est évaluée la performance du processus de recrutement.



**Figure 1.2 – Le système de pratiques RH**

### Section 3 LES DIFFÉRENTS RÔLES DE LA DRH

La direction des ressources humaines est au centre du management des ressources humaines de l'entreprise. Cependant, la fonction RH est une fonction partagée avec la direction de l'entreprise, avec les managers opérationnels, avec les prestataires de services RH et différentes autres parties prenantes. Dans cette perspective, le rôle de la DRH est de coordonner ces différents acteurs impliqués dans la fonction. Ce rôle de coordination prend des formes différentes selon les interlocuteurs de la DRH. La compréhension de la complexité du management des ressources humaines suppose que chaque pratique de GRH soit également comprise dans sa dimension stratégique, dans sa dimension partagée, dans sa dimension externalisée et dans sa dimension politique.