

4.1.	Les modes de rémunération des compétences.....	54
4.2.	L'efficacité de la rémunération des compétences.....	55
CONCLUSION.....		56

Preview from Notesale.co.uk
Page 3 of 56

INTRODUCTION : PRESENTATION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Dans une perspective segmentée ou très spécialisée, nous pourrions nous interroger sur le pourquoi des ressources humaines dans le domaine de l'ingénierie de la formation.

Nous avons choisi une approche contingente et donc globale de la formation. Il semble qu'il ne puisse en être autrement sinon à s'enfermer dans une technicité qui ne permettrait qu'une opérationnalité étroitement limitée.

Mais pour en arriver à ce constat il convient de franchir des étapes en se posant la question : qu'est-ce que la gestion des ressources humaines (G.R.H.) ?

« La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. »¹ Parmi les activités qui permettent à une organisation ou une entreprise de disposer de ressources nous pouvons identifier : le recrutement, la rémunération, l'évaluation ou appréciation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et des carrières, la formation, la négociation avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, la mobilité (incluant le licenciement)...

De fait, il s'agit d'organiser le processus de gestion autour des personnes, autant que le jeu des acteurs en négociation, leurs stratégies et les outils mobilisés.

1. Qu'est-ce que la G.R.H. ?

Définition :

P. Roussel² en donne la définition suivante :

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

1 Définition empruntée à L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, dans « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod 2007. Ces derniers précisent que cette définition appartient au langage courant et n'est empruntée à aucun auteur en particulier.

² Patrice Roussel est coordinateur de l'équipe de recherche au LIRHE, Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, créé en 1995. Le LIRHE est composé de chercheurs en droit social et économie du travail de l'Université des sciences sociales de Toulouse, et de chercheurs en gestion des ressources humaines de l'Institut d'Administration des Entreprises de cette même université. Sa vocation est de développer des recherches sur l'emploi, le travail et la gestion des ressources humaines par des études théoriques et empiriques soit interdisciplinaires, soit au sein d'un des trois départements du laboratoire (Gestion, Economie, Droit).

Fit¹⁰ entre stratégies de Porter¹¹ (1980) et stratégie RH, d'après Gomez-Meija et al. (2001), managing human resources, Prentice Hall.

#Stratégie	Caractéristiques organisationnelles	Management Ressources Humaines
Domination par les coûts	Investissement en capital Supervision des salariés Contrôle des coûts Distribution peut coûteuse Organisation centralisée	Accent sur l'efficacité de la production Description précise des emplois Accent mis sur les qualifications et les capacités Formation spécifique Utilisation des évaluations de performance comme un outil de contrôle.
Différenciation	Développement du marketing Organisation réputée pour la qualité ou un leadership technique Attraction de personnes très qualifiées, créatives.	Accent sur l'innovation, la flexibilité, Emploi peu spécialisé Recrutement externe, Formation a destination des équipes de travail Individualisation de la rémunération, Évaluation de performance comme outil de développement.
Spécialisation	Mélange d'avantage coût et de différenciation	Mélange des pratiques précédentes

1.2.2. Une approche contingente de la fonction

Théorie de la contingence : chaque milieu de travail a des caractéristiques propres qui commandent les décisions et les pratiques.

L'évocation des principales raisons qui ont conduit à une évolution de la G.R.H. au cours du 20^{ème} siècle, met en évidence l'influence de facteurs internes mais aussi externes à l'entreprise. Ainsi, comprendre l'évolution de la G.R.H. mais aussi façonner une politique de

¹⁰ Le fit résulte du croisement, pour un individu, entre la manière favorite d'atteindre ses objectifs et une orientation stratégique ou une méthode pour exécuter une tâche.

¹¹ Michael Porter est professeur de stratégie d'entreprise de l'université Harvard. Il est également spécialiste de l'économie du développement. L'un des principaux apports théoriques de Porter consiste en une modélisation de l'environnement concurrentiel de l'entreprise sous la forme de cinq facteurs, dits forces de Porter, qui influent sur le partage des profits au sein d'une industrie : l'intensité de la rivalité entre les concurrents ; le pouvoir de négociation des clients ; la menace d'entrants potentiels sur le marché ; le pouvoir de négociation des fournisseurs ; la menace des produits de substitution ; Certains auteurs (notamment en Europe continentale) ajoutent une sixième force : l'influence des pouvoirs publics. Porter lui-même évoque dans des écrits plus récents une autre force : les compléments (par exemple les éditeurs de logiciel pour l'industrie des micro-ordinateurs. Ils ne sont ni des fournisseurs, ni des clients, mais bien des compléments).

Antoine Masson et Michel Parlier²⁵, en 2004 synthétisent ainsi la notion de compétence : « Etre compétent signifie savoir combiner et savoir mobiliser des ressources de façon pertinente au regard des finalités poursuivies dans l'activité de travail et en prenant en compte les caractéristiques de la situation de travail. La compétence s'entend comme une capacité à agir. On est compétent dans et pour un ensemble de situations professionnelles, dans un contexte donné et avec un niveau d'exigence également donné. La compétence suppose l'action, l'adaptation à l'environnement comme la modification de cet environnement. »

Nous pouvons constater, à l'aide de ces définitions volontairement limitées à quelques auteurs que la notion de compétence est difficile à cerner, mais qu'il s'agit aussi d'une qui se construit en fonction du développement et du contexte social de l'entreprise.

Pour autant, chaque individu doit disposer de compétences indispensables, savoirs, savoir-faire, et savoir-être et des compétences dites distinctives qui distinguent les individus performants d'autres qui le sont moins. Ces ressources appartenant aux individus, auxquelles font appel les auteurs cités précédemment, sont les caractéristiques de chacun telles que les concepts du soi, les traits de caractère, les motivations, de fait, la personnalité de chacun.

Un fait peut être constaté : la compétence constitue une part importante du capital immatériel de l'entreprise.

Avec Cécile Dejoux²⁶ franchissons un autre cap. Selon elle, la compétence peut s'approcher en trois niveaux :

1. Individuel la personne en situation de travail (couple individu/situation de travail) ;
2. Collectif les compétences individuelles « *augmentées d'un effet de groupe provenant de la dynamique collective des acteurs* », (compétence issue de l'agrégation de celles des membres de l'entreprise, synergie) ;
3. Organisationnel met en oeuvre la stratégie de l'entreprise (ce que l'entreprise sait faire par rapport à ce qu'elle possède).

Ces différentes postures, individuelle, collective et organisationnelle, projettent elles mêmes vers des applications différenciées. Chaque niveau et fonction dans l'entreprise renvoient à un type de compétences à mobiliser.

Notons que la compétence n'a rien de figé. Elle se situe dans l'action. Elle est mobilisée et mobilisatrice.

Elle varie en fonction de l'objectif fixé et de son niveau d'exigence, de l'environnement et du contexte dans lequel elle se développe.

S'attarder au constat en matière de compétences peut avoir quelque chose de réducteur. En revanche, il est intéressant d'observer la mobilisation et le management des compétences qui provoquent une création de valeur.

²⁵ A. Masson dispose d'une formation en Sciences Humaines et GRH. M. Parlier est Responsable du département Compétences Travail Emploi de l'Anact et professeur associé à l'IAE de Lyon. Tous deux sont auteurs d'un guide pratique des démarches compétence « Les démarches compétence » Editions Anact, collection Agir Sur 172p, 12/2004

²⁶ C. Dejoux est maître de conférences au CNAM et enseigne la GRH à l'IAE de Paris. Elle a contribué à « l'encyclopédie des ressources humaines » chez Vuibert en 2006.

Pour conclure cette partie concernant le recrutement d'une façon fort schématique, nous pouvons envisager huit étapes à un recrutement :

1. définir le poste et les besoins afférents (moment du besoin et pour quel service) ;
2. définir le profil à l'aide du référentiel de compétence ;
3. prospecter, par quels moyens (ANPE, APEC, ...) ;
4. définir les moyens de recrutement, CV, questionnaires, entretiens, bureaux de recrutement (« chasseurs de têtes »)... ;
5. déterminer et choisir les moyens de sélection ;
6. sélectionner avec des moyens clairement établis ;
7. recruter ou embaucher puis contracter (CDI, contrat à l'essai, CDD...) ;
8. Intégrer. Quel outil, mieux que la formation permet d'intégrer un agent nouvel entrant ?

La GPRH s'inscrit comme il l'est explicitement précisé dans la « prévision », et donc dans la mise en œuvre d'une stratégie et des investissements par anticipation à certaines situations plus ou moins prévisibles. Au cours du déroulement de cette démarche de projet, des résultats sont attendus. Ces contrôles doivent être envisagés en termes d'évaluations.

Chapitre II. L'EVALUATION

L'évaluation occupe une place majeure en matière de GRH car elle détermine de nombreuses pratiques. Lesquelles ?

- formation,
- promotion,
- mobilité,
- rémunération...

Ensuite, de nombreux aspects concernant la personne donnent lieu à une évaluation (nous utilisons le terme d'évaluation le considérant plus large que celui d'appréciation, que concerne la pratique en entreprise (selon Cadin et al. 2002). Notons toutefois qu'évaluation et appréciation sont souvent employées l'un pour l'autre.

Ainsi sont évoqués les termes : évaluation de recrutement, évaluation en vue d'une formation, évaluation de rémunération...

La difficulté de l'évaluation réside dans le fait qu'elle pose la question des critères d'évaluation (et de leur définition stricte ou large) et de leur acceptation par les intéressés. Elle suppose donc une échelle de valeurs communes entre tous les acteurs.

Une question cruciale est celle du caractère juste de l'évaluation : le salarié peut estimer que ses compétences, efforts, comportements n'ont pas été bien évalués, que l'évaluation se fait à la tête du client, que tous les aspects le concernant dans le cadre du travail ne sont pas pris en compte, qu'un de ses collègues a eu une meilleure évaluation alors qu'il travaille moins bien que lui... La perception de justice ou d'injustice liée à l'évaluation détermine en partie son acceptation par le salarié et donc la légitimité de cette pratique dans l'entreprise. A noter que la perception de justice n'est pas seulement, liée au résultat de l'évaluation (justice distributive) mais aussi aux procédures d'évaluation et à la mise en œuvre de l'évaluation (justice procédurale), ainsi qu'au comportement de la personne chargée de l'évaluation (justice interactionnelle).

Pourtant, l'évaluation est souvent présentée comme quelque chose de simple, un entretien annuel avec le N+1 qui dispose d'une grille plus ou moins formelle (du guide d'entretien à la grille de critères).

1.3. Qui participe à l'évaluation ?

L'évaluation relève généralement d'un positionnement stratégique et de fait, appartient au sommet stratégique de l'organisation ou de l'entreprise qui en donne les grandes lignes.

Les acteurs de l'évaluation sont :

- les concepteurs qui déterminent le but de l'évaluation, la direction ;
- les spécialistes qui élaborent les procédures et veillent à leur bonne utilisation ;
- les fournisseurs qui divulguent les informations nécessaires tels que la productivité des agents, le retard, les arrêts maladie...De fait, la comptabilité et le service du personnel ;
- les producteurs qui mettent en œuvre l'évaluation, d'ordinaire il s'agit du cadre de proximité ;
- les destinataires, utilisateurs de l'évaluation, qui usent des résultats, des rapports, etc., soient les services RH ou la direction de l'entreprise ;
- l'ensemble des salariés qui constitue la population à évaluer. Souvent le choix se fait entre cadres/non cadres et évaluation individuelle ou collective. La détermination de la population à évaluer oriente les choix quant aux méthodes et aux conditions de participation des personnes à l'évaluation. Dans les établissements publics les agents sont évalués sur l'ensemble de la pyramide hiérarchique.

Un salarié peut occuper plusieurs de ces rôles, en cas d'auto-évaluation, il est la fois producteur et évalué. Il peut être concepteur dans le cadre d'une négociation des objectifs de l'évaluation.

Une autre question fondamentale tient dans le nombre d'appréciateurs : un ou plusieurs l'arbitrage devant se faire entre proximité et objectivité. Souvent c'est l'encadrant de proximité (n+1) qui en est chargé. Néanmoins, les sources peuvent être multipliées (appréciation à 180° et 360°).

1.4. Comment évaluer-on ?

Pour une évaluation conçue comme telle, globalement, certains principes doivent être respectés :

- Mesure objective et subjective de la performance,
- Adaptabilité des critères,
- Cohérence des critères avec l'objet de l'évaluation,
- Ne pas lier évaluation et licenciement,
- Former les appréciateurs et les appréciés,
- Rechercher la transparence
- Respecter le cadre réglementaire (code du travail et conventions collectives).

De façon restreinte, des temps indispensables fixent matériellement l'évaluation. Il s'agit de :

- ↪ la date de l'appréciation qui relève d'un choix par rapport aux périodes de tension, de calme, à la réalisation des plans salariaux ; de fait, par rapport à la vie, aux mouvements et au rythme de l'organisation ;
- ↪ l'élaboration et la validation de la grille ;
- ↪ l'information et la formation des appréciateurs ;
- ↪ le lancement de l'appréciation ;
- ↪ le tableaux de bord ;
- ↪ l'archivage.

Le risque à courir est celui de l'effet Pygmalion. L'avis positif donné sur un salarié provoque l'émulation, encourage ses efforts et favorise sa progression de carrière. Mais l'effet inverse est aussi attendu d'une personne ayant reçu un avis est plus réservé.

La difficulté réside aussi dans le fait que l'évaluation dépend aussi d'aspects non pris en compte dans les procédures tels que le réseau du salarié, les stratégies d'alliance, sa capacité à présenter ses résultats et à leur donner du poids...qui appartiennent à l'intégrité de chaque être humain.

3. Les difficultés de l'évaluation et les voies d'amélioration

3.1. Les difficultés de l'évaluation :

Elles sont liées à la densité des objectifs assignés à l'entretien d'appréciation (individualiser les rémunérations de façon objective, proposer des plans de formation, identifier les orientations professionnelles souhaitables et souhaitées...).

Des questions se posent sur la pertinence du même appréciateur selon les objectifs (détient-il les informations pertinentes ?) et du temps utilisé en préparation, réalisation et compte-rendu des entretiens pour des unités de travail importantes.

Les processus de décisions peuvent se démonter incohérents, notamment lorsque la carrière ne dépend pas directement de l'entretien. Quel est l'intérêt de parler des souhaits des salariés lors de l'entretien ?

L'absence d'enjeux réels de l'entretien, promulguée par la seule obligation réglementaire devient ritualisation et non réalisation des entretiens. Ceci entraîne la déresponsabilisation des supérieurs hiérarchiques expliquant que la décision concernant un salarié ne relève pas de leur responsabilité mais du sommet stratégique de l'organisation.

L'implication simplement verbale des dirigeants ne fait-elle pas le jeu de l'échec du processus ?... alors que l'exemplarité qui favorise la légitimité du processus constitue fréquemment un gage d'acceptabilité et de réussite.

Le manque de formation fait défaut et provoque la crainte du face à face répandue en France et démontrée par Michel Crozier (le phénomène bureaucratique). De fait, le besoin de formation des appréciateurs et des appréciés est important.

Les écueils apparaissent surtout liés à la pluralité des attentes à l'égard de l'appréciation. Celles-ci ne peuvent être toutes satisfaites.

Pour autant, cette démarche ne doit pas être abandonnée étant donné que certaines voies d'amélioration restent ouvertes.

3.2. Les voies d'amélioration :

Cadin et ses collègues proposent différents cadres théoriques (sociologie, culture nationale, sociologie interactionniste) qui permettraient d'améliorer et de modifier les pratiques d'appréciation.

La théorie de la sociologie de la régulation (Jean Daniel Reynaud, 1988, Les régulations dans les organisations, revue française de sociologie) invite à prendre en compte les règles tacites souvent à l'œuvre dans les organisations plutôt que de se focaliser sur les règles formelles et les résistances qu'elles suscitent.

Cette théorie propose que des règles de contrôle, élaborées par la direction, rencontrent une régulation autonome des salariés (règles tacites). La rencontre entre les règles de contrôles (formelles) et les règles tacites donne lieu à une régulation conjointe sous forme de négociation qui aboutit à un compromis ou à un équilibre.

Citons l'exemple d'appréciation aux Salins du Midi qui donne lieu à des supports et procédures régulièrement évaluées par les représentants des appréciés et des appréciateurs. Ainsi les ouvriers et les agents de maîtrise redéfinissent les supports des ouvriers et ainsi de suite. Finalement l'idée n'est pas de proposer un modèle généralisable à toute l'entreprise mais au contraire de « spécialiser » les procédures en fonction de l'environnement et de l'évolution de cet environnement

- La culture nationale :

Les travaux de Philippe d'Iribarne (étude de trois entreprises - française, américaines et hollandaise, comparable), démontrent que **la culture nationale** influence les modes de management.

En France, l'existence de la « logique de l'honneur » fait que le salarié accorde une importance considérable à la réalisation de sa tâche, non pas en fonction de procédures définies mais en rapport avec la conception individualisée de son rôle, mission qui lui incombe. Cette logique conduit souvent à la transgression des règles et procédures écrites ou à leur réalisation par pur respect formel (l'action est déjà faite, la paperasse aussi mais après coup et in fine est inutile).

La logique de l'honneur décrit le fonctionnement d'un salarié qui se plie aux coutumes liées à sa fonction (son état). A la limite l'individu n'a de compte à rendre à personne si ce n'est à sa conscience et à son propre sens de l'honneur.

Ceci explique des affrontements violents quand un agent ne respecte pas son rôle, son état et donne lieu à des arrangements informels afin que tous les « états » puissent fonctionner ensemble.

La logique américaine se réfère à la convention conclue entre un salarié et son supérieur en termes d'objectif et de résultat. Ici prévaut la logique du contrat dont on essaie de déterminer les termes de façon objective et précise.

L'appréciation se fixe en fonction de l'atteinte ou non des objectifs ayant pour effets l'attribution de reconnaissance ou de sanction. Ceci tend à expliquer la difficulté de transposition de pratiques américaines très formalisées, reposant sur une démarche objectifs/performance, dans les entreprises françaises (question de la compatibilité avec la logique de l'honneur). Néanmoins, il convient de noter que le principe du contrat existe dans les entreprises françaises, il faut surtout envisager la distance culturelle entre les entreprises et leur pratiques, qui ne sont pas forcément transposables telles quelles.

La sociologie interactionniste (Goffman (1973), la mise en scène de la vie quotidienne) prend en considération l'appréciation comme une situation de représentation, au sens théâtral.

6/ Les autres périphériques : périphériques sélectifs et statutaires

Les périphériques sélectifs sont les gratifications en nature. Ils sont concernés par les mêmes variables de pilotage sur les augmentations individuelles.

Les périphériques statutaires sont liés à la prospérité de l'entreprise mais offrent peu de marge de manoeuvre dans leur gestion.

Vers la gestion stratégique des rémunérations...

La tendance est à la diversification des composantes de la rémunération.

L'objectif pour la GRH est de mettre en place le système qui va permettre de répondre à la stratégie financière, commerciale et technique de l'entreprise.

Thèse de 1995 (A. Melessike A [1995] "Les stratégies de domaines et les systèmes de rémunérations (Bases théoriques et étude empirique)" qui montre une dépendance entre les stratégies de l'entreprise et son système de rémunération. Selon la stratégie (innovation, qualité, productivité, compétence des hommes), les systèmes de rémunérations sont différents.

Ils subissent l'influence de la mondialisation et des espaces transnationaux (Europe), de l'expatriation et de la logique transnationale dans les rémunérations, l'influence des stratégies d'emploi, de la flexibilité, et des 35 heures.

Aujourd'hui il faut :

- rendre variable une part de la rémunération,
- jouer au niveau individuel et collectif,
- utiliser les périphériques légaux,
- planifier la mise en place d'un système de rémunération.

L'objectif étant de concilier besoins de flexibilité, d'implication et de paix sociale.

3. L'individualisation des rémunérations : intérêts et risques

La logique de la rémunération au mérite consiste en des augmentations individuelles fonctions de la performance des salariés évaluée individuellement.

La rémunération en fonction des performances passées et évaluées par la hiérarchie à partir de critères subjectifs (et pas les ventes, le profit réalisé...qui donnent lieu à des primes ou bonus qui récompense une performance ponctuelle) (ne pas confondre non plus avec les rémunérations du potentiel), repose sur l'idée incitative d'être performant dans le futur (question de la satisfaction des attentes, cf : théorie des attentes de Vroom⁴⁵).

⁴⁵ Théorie : « La motivation au travail est liée à l'espérance de réussir et d'être récompensé. »