

1. La fonction Ressources Humaines

Aujourd'hui, les entreprises accordent une grande importance au management des RH. La fonction personnel a émergé dans la 1^e moitié du XX^e siècle. Dans la 2nde moitié est apparue la fonction RH. A la fin du XX^e, la fonction RH est reconnue comme la première fonction stratégique.

a. L'histoire de la fonction

i. 1850-1944 Emergence de la fonction

Cette période correspond au plein essor de l'industrie. Cette industrie utilise une main d'œuvre non spécialisée d'une faible performance.

Vers 1880 on voit apparaître l'organisation scientifique du travail avec Taylor : la parcellisation des tâches fait ressentir le besoin de former les salariés. Avec le taylorisme, devant la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent. Leurs tâches principales sont le recrutement, la répartition des tâches, la résolution des problèmes de performance des salariés.

Au début du XX^e siècle, la fonction personnel apparaît quand le chef d'entreprise n'est plus capable de gérer l'ensemble du personnel.

ii. 1945-1975 Essor de la fonction

• 1945-1965

Cette période correspond à des années de croissance : la croissance de la population salariée (étrangers + travail des femmes). La qualification est très faible, les horaires élevés, et les contraintes importantes. On voit apparaître une prime d'ancienneté pour garder les meilleurs salariés.

Il y a une évolution du cadre réglementaire. En 1945 apparaît la Sécurité Sociale. Il y a également la création du CE, des délégués du personnel, la libre négociation des salaires, les SMIG, la 3^e semaine de congés payés, les ASSEDIC et l'ordonnance de l'intéressement.

• 1965-1965

C'est l'arrivée des baby-boomers. Il y a des textes votés sur la retraite, la formation, la négociation collective, la 4^e semaine de congés payés, le SMIC.

Les attentes à l'égard du travail se transforment. La scolarité est élargie et plus longue, le niveau de qualification devient moyen. Le travailleur met en avant les exigences en matière de satisfaction au travail.

iii. 1975-années 2000

La fonction RH permet aux entreprises de faire face aux crises.

- 1975-1990

Ces années sont marquées par une inadaptation des pratiques, et un besoin d'un profond renouvellement. La crise a démontré l'importance stratégique de la qualité du management des RH et a permis de valoriser la fonction. Les nouveaux professionnels de la GRH sont associés à la DG.

La responsabilité du DRH est de permettre à l'entreprise de répondre au grand défi des années 1990 :

- Les mutation technologiques bouleversent les équilibres des effectifs entre les hommes disponibles et les besoins de compétences
- La croissance internationale fait que les entreprises recherchent l'efficacité maximale et la création de la valeur ajoutée avec moins de coûts
- L'environnement économique cahoteux et chaotique impose des variations brutales et peu prévisibles d'activité. Il faut s'adapter vite sans créer de surcoûts
- Vieillessement progressif de la population ; les jeunes arrivent plus tard sur le marché du travail car font des études plus longues
- Evolution des courants socioculturels et l'évolution des valeurs et des attentes des salariés.

Il y a donc un besoin de nouvelles pratiques :

- La personnalisation qui répond à la diversité des hommes et femmes qui composent l'entreprise en termes de qualification, d'âge, d'ancienneté, de formation initiale, d'origine géographique, de valeurs et de compétences. Il faut donc une politique de GRH adaptée à chaque salarié ou à une segmentation du personnel.
- L'adaptation qui doit permettre de faire face aux variations d'activités prévisibles ou non grâce à une recherche de toutes les formes de souplesse et de réactivité.
- La mobilisation qui est nécessaire pour que les RH réunis au sein de l'entreprise lui permettent d'être à la fois performante et innovatrice, et efficace au niveau national et international.
- Le partage de la fonction qui est rendue nécessaire du fait de mobiliser, adapter et personnaliser chaque décision de GRH.
- L'anticipation qui est indispensable pour préparer l'organisation au changement futur quand il y a une incertitude croissante.

- Les années 2000

Les années 2000 sont marquées par un très profond renouvellement des approches et des pratiques dans les grands domaines de la GRH en France et dans les autres pays. Pour contribuer

significativement à la création de la valeur, la fonction RH progresse comme partenaire stratégique, comme acteur du changement et comme un expert en administration.

b. L'organisation de la fonction

(schéma)

c. La gestion des ressources humaines et les autres fonctions de l'entreprise

Traditionnellement il y a : la production, la commercialisation, les approvisionnements

Viennent se rajouter : RH, marketing, recherche et développement, les finances...

- RH et la production

La GRH peut agir à différents niveaux :

- Affectation du personnel (effectif et compétences, exigences, volumes de production)
- Gestion des compétences pour adapter le personnel à l'entreprise. Ces compétences ne se décrivent pas seulement en termes de qualification ou de savoir-faire : elles peuvent également concerner le savoir-être quand le travail collectif ou la production du service exige des qualités relationnelles, une capacité d'écoute ou une capacité à maîtriser ses émotions
- Faire évoluer l'organisation du travail
- La GRH va faire attention aux questions d'ambiance et de climat dans les équipes de travail
- La gestion de la flexibilité
- La rémunération.

- RH et commercialisation

Va se poser le problème de compétences. Elles sont relationnelles (contact client), organisationnelles, financières, logistiques...

- RH et R&D

Il faut que les RH sachent attirer et fidéliser ce personnel aux compétences souvent spécifiques et parfois peu interchangeables.

- RH et finance

Les liens sont forts. La notion de coûts cachés : par exemple un mauvais climat qui fait baisser la production, or rien ne se voit sur le papier.

d. Les quatre missions de la fonction

i. Administrer efficacement

Cette fonction doit mobiliser les moyens humains et nécessaires à l'entreprise. Les directions centralisées ont laissé place à des organisations décentralisées donc plus proches du terrain, plus réactives, plus mobilisatrices. Les effectifs de la fonction RH se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé.

ii. Développer la motivation des salariés

Il faut connaître les attentes des salariés, et en particulier aujourd'hui il faut connaître ces besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. La motivation et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources contribuent à la création de la valeur.

iii. Favoriser le changement

La DRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux, plus efficaces et à mettre en place une culture de changement et de transformation.

iv. Mettre en œuvre la stratégie

Cela implique que la DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. La DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Chaque mission répond prioritairement aux attentes d'un partenaire.

e. Les activités de la fonction

L'ANDCPE a listé 9 activités :

i. L'administration du personnel

La fonction RH va contrôler les applications des dispositions légales, conventionnelles, réglementaires, et tout ce qui concerne les mesures qui peuvent accompagner la mise en œuvre des décisions de GRH. (exemple : vérifier si la réglementation sur les heures supplémentaires est appliquée)

ii. La gestion des ressources humaines et des coûts

Gérer les RH c'est prévenir des besoins quantitatifs et qualitatifs (processus de recrutement, formalités d'évaluation, formation...).

La gestion des coûts de personnel : la GRH va suivre l'évolution des systèmes de rémunération, les budgets par rapport aux coûts du personnel

iii. Formation et management des compétences

Cela implique détecter les besoins, élaborer un plan de formation et le mettre en place...

iv. Développement humain et social

On retrouve plusieurs aspects :

- Définir les postes et gérer les compétences
- Reconfigurer l'organisation du travail
- Mettre en place des outils pour s'adapter aux nouvelles technologies
- Essayer de reconstruire un lien social.....

v. L'information et la communication

La DRH intervient dans la définition d'une politique d'information cohérente dans ses objectifs et ses choix et dans des procédures d'information. La voie hiérarchique tient une grande place dans le processus de la communication et de l'information. L'encadrement (managers...) doit donc être sensible et conseillé et formé dans son domaine.

vi. Améliorer les conditions de travail

Le responsable des RH a un rôle qui est défini par des textes qui orientent son action auprès du CE et du comité d'hygiène et de sécurité.

Les principaux thèmes traités : hygiène, sécurité, conditions de travail, l'aménagement du temps de travail, le bien être au travail, gestion de toutes les activités au travail (par exemple organiser des voyages, le restaurant d'entreprise).

vii. Les relations et le dialogue sociaux

Pour mieux comprendre le rôle de la DRH avec ses partenaires sociaux, 5 questions :

- Qui préside habituellement les réunions avec les délégués du personnel
- Qui préside habituellement les réunions avec le CE
- Qui préside habituellement les réunions avec les syndicats
- Qui mène les négociations annuelles sur les salaires et le temps de travail (normalement avec syndicats, les DP et la DRH)
- Qui mène les autres négociations (exemple : conditions de travail, l'utilité d'un outil...)

viii. Conseil dans la gestion des hommes

La DRH sera en fonction de mettre en place et de vérifier les procédures et les méthodes de la gestion des RH. Elle va aussi traiter les cas de salariés de façon individuelle (un salarié difficile...). Elle est aussi en charge de trouver des solutions aux conflits individuels ou collectifs.

ix. Les relations externes

Prud'hommes, avocats, organismes sociaux et fiscaux, inspections du travail...

2. La gestion des Ressources Humaines : stratégie

a. La démarche stratégique

(schéma)

b. Direction des ressources humaines : une fonction stratégique

Les pratiques de la GRH n'ont qu'un but : faire en sorte qu'une entreprise et ses hommes s'adaptent au marché chaotique rapidement tout en restant performant. La fonction RH doit servir la stratégie de performance de l'entreprise. Pour mener à bien cette mission, elle dispose de 3 activités :

- Avoir à chaque instant la bonne personne à la bonne place

Dans ce cas, la mission de la DRH est de faire en sorte que quel que soit l'évolution de l'environnement technologique et économique, l'entreprise soit toujours au maximum de sa performance. Toutes les politiques RH sont tournées vers un seul but : avoir un nombre adapté de personnes qui possèdent les qualifications adéquates pour assurer le besoin de production de l'entreprise. Or la DRH n'a pas un rôle de management des hommes : elle doit être capable de donner aux managers les outils afin que leurs équipes soient quantitativement et qualitativement adaptées pour atteindre l'objectif du service.

- Maîtriser les coûts humains

La DRH doit à la fois prendre en compte les contraintes économiques de l'entreprise, les exigences financières et comptables, et les caractéristiques inhérentes à la nature humaine que l'entreprise considère comme des contraintes (exemple : on ne peut pas prédire qu'un salarié sera tous les jours au travail). Il est possible d'essayer de réguler et de maîtriser les coûts et les gains humains si l'on garde à l'esprit que ces chiffres ne représentent que la partie variable de l'action humaine.

- Faire vivre une culture

La DRH doit s'assurer au minimum que :

- o Le collectif du travail a intégré les objectifs stratégiques de l'entreprise en les communiquant, et ce pour 2 raisons. Toute société a besoin de se projeter dans l'avenir pour vivre et agir ensemble dans le présent. Chaque homme a besoin de se sentir utile au groupe et d'être reconnu individuellement dans l'accomplissement d'une mission collective.
- o Les règles (juridiques : droit du travail) de fonctionnement du groupe sont respectées et que les valeurs issues de l'histoire de l'entreprise sont mises en œuvre et respectées.
- o Tous les acteurs d'une entreprise sont dans une logique de développement durable (économique, écologique et humain).

- o Les salariés sont intégrés parce qu'ils ont été préparés à cette intégration.

c. Le DRH et ses clients (partenaires)

(schéma)

i. Les attentes des salariés

- L'équité :

Chaque salarié souhaite et recherche un traitement équitable, c'est-à-dire :

- que sa contribution du salarié soit évaluée et appréciée,
- que la possibilité d'accroître sa contribution lui soit offerte,
- que sa rétribution (rémunération globale) soit connue et évaluée dans toutes ses composantes (primes, avantages...),
- que l'information sur toutes ces composantes lui soit communiquée,
- que le lien entre la contribution et la rétribution,
- que le lien entre l'accroissement de la contribution et celle de la rétribution soit précis et respecté.

Pour pouvoir répondre à ces attentes la DRH intervient pour élaborer les outils afin d'évaluer la contribution, de déterminer la rétribution et de définir les rôles. Elle va aussi former les managers à la maîtrise de ces outils, leur fournir des informations pertinentes. La DRH va aussi suivre la mise en œuvre de ses outils et apporter à chaque salarié des informations utiles.

- L'employabilité

Pour garantir cette employabilité, le DRH intervient à 4 niveaux :

- Connaissance des compétences actuelles de chaque salarié ;
- Connaissance des compétences requises pour les postes actuels ;
- Connaissance des compétences que chaque salarié peut développer et les modalités pour y parvenir ;
- Connaissance de l'évolution des postes (nouveaux ou anciens) et des compétences nécessaires pour les tenir.

- L'éthique

Cela implique le respect d'un ensemble de normes comportementales par les agents où les salariés génèrent la confiance. La collaboration est alors plus efficace et moins coûteuse.

ii. L'encadrement (les managers)

Ils attendent un partage de la fonction, et que la DRH soit un partenaire d'affaires.

Pour le partage de la fonction, il apparaît opportun de définir une charte de partage qui précise clairement les responsabilités respectives des uns et des autres.

iii. Les représentants des salariés

- L'écoute

Le DRH doit veiller à ce que les salariés et leurs représentants puissent s'exprimer et que leur message soit écouté. L'observatoire social, la veille sociale et l'audit de la vie sociale contribuent à cette écoute.

- La conformité

La DRH doit garantir le respect des règles légales, conventionnelles et internes définissant les droits des salariés de façon individuelle et/ou collective.

- La dynamique sociale

Ils attendent que la DRH qu'elle soit porteuse de projets, qu'elle offre des espaces de négociation permettant de faire évoluer l'organisation et d'assurer le développement des hommes.

iv. Les dirigeants

- Support de la stratégie

Le DHR doit identifier et réduire tous les risques liés à la participation des hommes à la vie de l'entreprise.

- Acteur de compétitivité

Un management des RH adapté permet de mobiliser pleinement les ressources. Les directions attendent une contribution de la DRH qui n'a de garantie de survie

- Créateur de valeur

d. Les configurations et la GRH

Ces modèles se constituent sur la base de la seule configuration organisationnelle établie par Mintzberg (1982, 1986). Le principe de base est de distinguer ces 5 configurations, ce qui nous permettra de dégager ces 5 modèles fondamentaux en GRH.

- Le modèle arbitraire

Dans ce modèle il y a peu de planification des effectifs, les licenciements sont faits sur le champ. La culture d'entreprise est articulée autour de ce qu'on appelle l'esprit maison, la formation se fait sur le tas, le salaire se fait à la tâche. Les promotions se font à l'intuition. La communication est

centralisée et informelle. Il y a peu de dispositifs de participation ; il n'y a pas de différence entre le temps de travail et le temps libre ; aucune relation professionnelle n'est établie.

- Le modèle objectivant

Ils accordent la priorité au recrutement, il y a une planification quantitative des effectifs. Le licenciement respecte la convention collective. La culture d'entreprise est fondée sur le légalisme. La formation est centrée sur les savoir et les savoir-faire. L'évaluation est fondée sur la description des fonctions du salarié (on institue des critères). Pour la promotion on se base sur l'ancienneté voir parfois sur des concours. Il y a une nette séparation entre le temps de travail et le temps libre. Le salaire est basé sur le temps. La communication est plutôt centralisée et formelle. Les relations professionnelles sont fondées sur la délégation et la représentation. Il existe un dispositif de consultation et d'information.

- Le modèle individualisant

Il se base sur la Gestion prévisionnelle des compétences (GPEC). Ils ont une tendance à accompagner les départs. La culture d'entreprise est articulée autour d'un projet commun. La formation est alternée et est centrée sur le savoir-être. Concernant l'évaluation, on fait des bilans de compétences. La promotion se fait au mérite, c'est au cas par cas. Le salaire est « variable » : la partie variable du salaire est fait par le salarié. Le temps de travail est aménagé par rapport au salarié. La communication est plutôt décentralisée. Les relations professionnelles sont fondées sur l'expression directe. Dans ce type de modèle on va créer un dispositif de codécision, il va se retrouver surtout au niveau opérationnel (on fait participer les salariés)

- Le modèle conventionnaliste

Concernant le recrutement et la sélection, c'est validé de façon collégiale. Les départs sont volontaires ou sous la pression. La formation est maîtrisée par les professionnels (centres...). L'évaluation est liée à la reconnaissance. Le salaire sera négocié à la rentrée (le jour de l'embauche). Le temps de travail est entièrement sous la maîtrise des professionnels. La communication est largement décentralisée. Il existe aussi un dispositif de codécision. Les relations professionnelles sont fondées sur l'éthique professionnelle.

- Le modèle valoriel

La sélection est centrée sur l'identification de la mission. Les départs volontaires sont très nombreux. La culture d'entreprise est articulée autour d'un projet commun. La formation est un domaine très important, et sera axée sur le savoir, savoir-faire et savoir-être. La promotion n'est pas automatique. On ne parle pas de salaire dans ce modèle car c'est lié à la mission. La communication est du type très persuasif. Les relations professionnelles sont inexistantes.

(3) TYPOLOGIE DES CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES

- Entrepreneuriales

Le pouvoir est centré entre les mains d'un acteur, qui est généralement le propriétaire de l'entreprise. Le terme entrepreneuriale signifie que l'ont a à faire à une organisation placée sous l'autorité personnelle d'un leader. Dans ce modèle les décisions sont centralisées. Les opérateurs effectuent des tâches assez variées. Il existe une séparation entre la conception et l'exécution. Il existe aussi une division du travail faible sur le plan horizontal mais forte sur le plan vertical. Ceci envoie au contrôle étroit exercé par la hiérarchie sur les opérateurs. Ce mécanisme est généralement assez contraignant ce qui implique que les opérateurs soient le plus souvent peu qualifiés et peu instruits. Le but d'une telle configuration est d'assurer la survie de l'entreprise en priorité. Les caractéristiques des entreprises correspondant à cette configuration sont les suivantes :

- Précarité du fait de leur taille
- L'existence de l'entreprise ne dépend que d'une seule personne

Les buts d'une telle entreprise sont les buts du directeur et aux valeurs personnelles de ce dernier.

Le pouvoir émane de la personne de son fondateur, il est donc centralisé au sommet.

- Missionnaire

On n'a pas désigné formellement les acteurs dominants. Il y a une nette prédominance des buts de missions. Les opérateurs adhèrent au but de l'entreprise, ils peuvent jouir d'une certaine capacité d'initiative dans la conception et la réalisation de leur travail. Chacun réalise des tâches variées ce qui implique une division faible sur le plan vertical et sur le plan horizontal. Le pouvoir est assez centralisé. Ce sont les dirigeants aidés par les analystes qui prennent les décisions stratégiques (par exemple le maintien des missions de l'entreprise, ou leur modification).

- Bureaucratique

Elle correspond à des entreprises marquée par une forte division du travail. Cela signifie que le travailleur a un nombre de tâches à accomplir. Il ne participe pas à la conception de son travail. Ce sont des conditions contraignantes pour l'entreprise, d'où une présence d'opérateurs peu qualifiés.

Le pouvoir se caractérise par une forte centralisation du sommet stratégique.

- Professionnelle

Pouvoir beaucoup plus décentralisé. Le terme professionnel implique que l'organisation emploie des salariés qui ont un haut niveau de qualification. Pour réaliser leur travail ces professionnels se réfèrent largement au savoir et savoir faire qu'ils ont acquis au cours de leur formation initiale. Du fait de leur qualification élevée ces salariés conçoivent eux-mêmes les tâches qu'ils effectuent d'où ils disposent d'une grande autonomie dans leur travail.

Du point de vue du pouvoir cette configuration est celle où les opérateurs pèsent le plus sur les décisions.

- Adhocratique

On retrouve l'autonomie des salariés. Les travailleurs à la base de l'entreprise travaillent dans le cadre de groupes de projets en vue de répondre aux demandes spécifiques de clients. Ceci implique une autonomie importante et une polyvalence.

Les décisions à caractère non stratégique, le pouvoir est localisé dans les équipes qui regroupe les travailleurs qualifiés et leur ligne hiérarchique.

3. Le management des Ressources Humaines : les effectifs et les hommes

L'évolution du contexte des entreprises et l'organisation des processus de production, désormais plus flexible, a nécessité des évolutions dans la manière de gérer les salariés. On passe d'une gestion centrée sur les diplômes et l'ancienneté à une gestion centrée sur les compétences. Pour éviter les difficultés et coûts supplémentaires la fonction RH doit maintenir l'équilibre entre les ressources de l'entreprise et ses besoins aussi bien en ce qui concerne le nombre de salariés que leur compétences. Le maintien doit être à court, moyen et long terme.

a. De la qualification à la compétence

i. Logique de qualification

On va distinguer ce qu'on appelle la qualification d'un emploi (savoir faire et les connaissances nécessaires pour occuper cet emploi) et celle d'un individu (savoir faire et les connaissances acquises par la formation ou l'expérience professionnelle).

ii. La logique des compétences

Les bouleversements économiques des années 1980 vont conduire les DRH à réviser en profondeur leur politique et leur pratique. D'une manière plus générale, les compétences d'un individu ce sont ses savoirs, ses savoir faire, et son savoir être.

Le développement des mécanismes d'apprentissage collectif dans les entreprises témoigne de la mise en pratique de la logique des compétences.

Dans cette logique, la fonction RH doit alors veiller à la mise en place des pratiques telles que :

- Un management par les compétences (une bonne connaissance des activités et des compétences existant dans l'entreprise mais aussi une bonne connaissance des activités et des compétences à développer)
- Une mise en forme des procédures et des modes opératoires pour la transmission des savoirs
- La formation continue de tous les salariés

b. L'équilibre effectif-compétences

i. Une recherche d'équilibre quantitatif et qualitatif

Equilibre quantitatif : l'entreprise doit veiller à ce que l'effectif de ses salariés soit adapté à son volume de production. L'entreprise ne peut supporter ni sous-effectif ni sureffectif au risque de mettre la production en danger

Equilibre qualitatif : il s'exprime en termes de compétences. Les salariés doivent disposer du type de compétence et du niveau de compétence nécessaire à l'activité de l'entreprise.

ii. Les situation de déséquilibre et leurs conséquences

- Le déficit quantitatif : les effectifs sont insuffisants. L'entreprise risque de ne pas pouvoir répondre au volume de la demande
- L'excédent quantitatif : la masse salariale est trop importante par rapport au CA généré
- L'excédent qualitatif : les compétences sont supérieures aux besoins. Cela génère un surcoût lié à la rémunération des compétences non utilisées et une insatisfaction des salariés qui ne peuvent pas exploiter leurs compétences.

iii. Les moyens pour maintenir l'équilibre

La position idéale c'est d'avoir un bon niveau de l'effectif et un bon niveau de compétences. Cette position est donc celle que doit atteindre et maintenir la fonction RH. A court terme elle peut avoir recours aux heures supplémentaires, au travail temporaire, aux variations du temps de travail, aux CDD, aux stagiaires. A moyen et long terme elle peut avoir recours aux licenciements, à la GPEC, à la mobilité interne, à la formation.

c. L'anticipation dans le GRH : gestion des besoins à court terme et la GPEC

Les variations de l'activité de l'entreprise sont des défis que doit relever la fonction RH. Plusieurs solutions vont être à sa disposition selon différents degrés et ampleurs de prévisibilité des variations.

i. La gestion des besoins à court terme

- Gérer une hausse d'activité non prévisible : on peut avoir recours :
 - o Aux heures supplémentaires
 - o CDD
 - o Intérim
- Gérer une baisse d'activité non prévisible
 - o Arrêter les heures supplémentaires

- o Non renouvellement des CDD
- o Le chômage partiel ou technique (l'employeur va fermer ses portes de façon provisoire)
- o Le licenciement économique (quand ça va très mal)
- Gérer une saisonnalité de l'activité : lorsque des pics d'activité s'inscrivent dans le cadre d'une saisonnalité que l'on peut planifier, il est intéressant pour l'entreprise de mettre en place une modulation du temps de travail.

ii. La gestion des besoin à moyen et long terme (GPEC)

C'est une démarche adoptée par la fonction RH afin de gérer les besoins à long terme de l'entreprise tant en termes d'effectifs que de compétences. Sa mise en œuvre permet d'améliorer l'employabilité des salariés. La GPEC née sous des appellations diverses et variées dans les années 1970. Elle a longtemps reposé sur un ensemble d'outils quantitatifs sensés permettre à l'entreprise de se projeter dans l'avenir en matière de RH. Les contraintes sociales, économiques et démographiques des entreprises remettent aujourd'hui au goût des pratiques GPEC sous diverses formes.

- ✓ Les modèles successifs de la gestion de l'emploi
- Avant 1975 : La planification stratégique. La gestion prévisionnelle s'inscrit dans le cadre d'une démarche générale de planification stratégique. Ces études de gestion prévisionnelle sont construites autour de 3 axes.
 - o L'étude des caractéristiques de l'environnement
 - o L'analyse des caractéristiques et des objectifs
 - o La compréhension de l'univers sociétal
- 1975 – 1989 : GPE (gestion prévisionnelle des emplois). La gestion prévisionnelle des effectifs cherche à promouvoir un management à caractère humain (adéquation entre le salarié et l'emploi). Dans les années 80 cette gestion prévisionnelle ne cherche plus à optimiser une GRH (période de croissance) mais cherche à prévenir les crises suite à des réductions massives d'effectifs. La loi du 2 août 1989 contient des obligations pour l'entreprise à l'égard du comité d'entreprise qui doit être informé et consulté sur l'évolution de l'emploi et les qualifications dans l'entreprise. Le CE doit aussi être informé des mesures politiques qui vont être mises en place.
- Les années 1990 : la GPEC. Les démarches de la GP s'associent de plus en plus aux domaines classiques de la GRH (recrutement et formation). Le C de compétence

prend alors toute son ampleur puisque les entreprises s'intéressent au contenu des emplois de manière plus individuelle et qualitative. Pendant cette période les entreprises cherchent à prévenir l'incertitude. C'est alors qu'apparaît le terme d'employabilité.

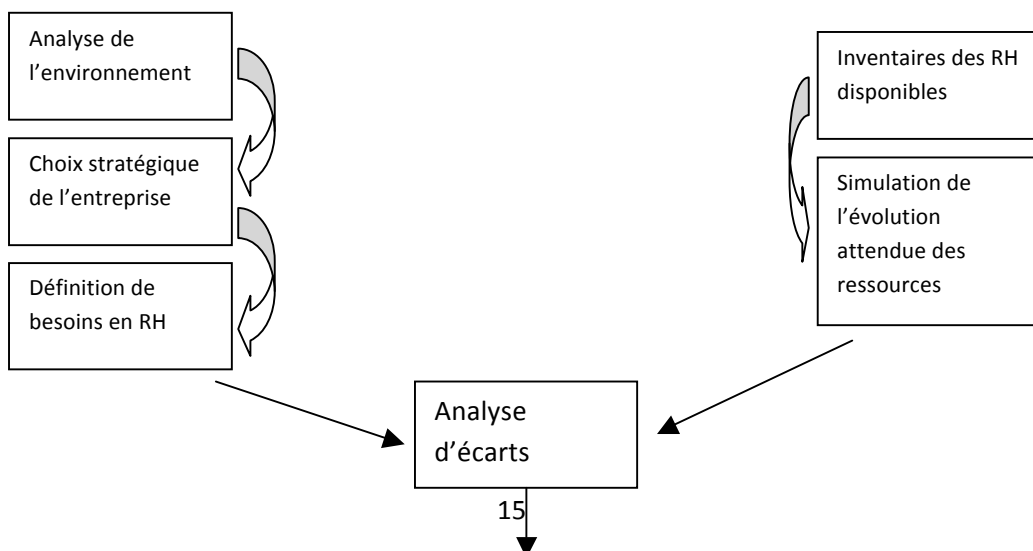
- 2000 à 2004 : l'intervention de l'Etat face aux problèmes de l'emploi. Face à la multiplication des licenciements économiques, parfois dus à un manque d'anticipation de GRH, l'Etat intervient aujourd'hui de plus en plus dans la mise en place de la GPEC. La circulaire du 29 mars 2004 précise les aides octroyées aux PME pour mettre en place des actions de GPEC. Plusieurs types de conventions peuvent être signées entre l'Etat et ces fameuses entreprises.
 - o La convention inter entreprise peut être signée au niveau d'un bassin d'emploi
 - o La convention de signalisation : promouvoir et développer les actions de la GPEC au sein des entreprises. Elle est conclue avec des organismes professionnels ou inter professionnels, et l'Etat peut financer jusqu'à 70% du projet.

La loi Borloo du 18 janvier 2005 institue l'obligation pour les entreprises de plus de 300 salariés de négocier tous les 3 ans plusieurs thèmes :

- o Modalités d'information et de consultation du CE.
 - o Stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi et les salaires.
 - o La mise en place de la GPEC et les mesures qui lui sont associées.
- ✓ La GPEC : une démarche dirigée vers l'avenir.

Analyse des besoins de l'entreprise

Analyse des ressources de l'entreprise



Définition et mise en œuvre des actions

Ce schéma est un guide pour analyser et construire l'évolution de l'emploi dans une entreprise. Les deux grandes analyses vont permettre d'anticiper l'évolution des RH en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. La GPEC est une démarche destinée à anticiper les écarts entre besoins et ressource. Elle analyse les besoins pour pouvoir les réduire si nécessaire. La GPEC conçoit, met en application, et contrôle les politiques et les pratiques nécessaires à ses actions. La GPEC implique 4 types d'analyses prévisionnelles.

- Qui touche les emplois (métiers)
- Qui touche les effectifs (entre ressources et besoins futurs de l'entreprise en termes de salariés)
- Qui touche les compétences (analyse des ressources et besoins futurs en termes de compétences individuelles)
- Qui touche les carrières (analyse des plans de carrière envisageables pour les salariés).

La GPEC repose sur 4 grandes étapes.

- La détermination des emplois types : après avoir élaboré une typologie des métiers de l'entreprise, la RH doit, au regard de l'évolution probable de l'environnement de l'entreprise, distinguer au sein de ses métiers les emplois prioritaires et les emplois menacés.
- La constitution d'une nomenclature des métiers : l'analyse de l'ensemble des emplois types permet de déterminer les grandes familles professionnelles et d'envisager différents liens entre certains corps de métier.
- L'élaboration du référentiel de compétences : sur la base de l'analyse des activités actuelles et futures il convient de définir les compétences qui seront nécessaires à l'avenir. Cette analyse nécessite de prendre en compte des indicateurs tels que la pyramide des âges, les niveaux de classification, d'ancienneté...
- Etablissement d'un plan d'action : en fonction des besoins déterminés ce plan peut amener au recrutement, à l'élaboration d'un plan de formation et à des politiques de mobilité interne.

Afin de conserver un bon niveau d'employabilité (capacité pour un salarié de garder son emploi ou d'en retrouver rapidement un autre) les salariés déjà en poste ont avantage à travailler dans un domaine professionnel qui n'est pas menacé. En liant de manière fine les analyses issus de la GPEC avec la politique de formation de l'entreprise, la fonction RH gère le problème d'obsolescence rapide des compétences de salariés au regard de besoins.

d. Le recrutement

C'est un acte de management stratégique qui conditionne la performance d'une entreprise. Tout processus de recrutement suit une démarche en 5 étapes. Traditionnellement réalisée par la fonction RH, il peut être externalisé totalement ou en partie.

✓ Les 5 étapes.

- o Définition du besoin : recruter répond à un besoin planifié par la GPEC ou provoqué par le départ non anticipé d'un collaborateur. Cette première étape consiste à réaliser une description de poste à pourvoir en précisant les compétences en le profil souhaités. Lorsque la description de poste est réalisée correctement, elle s'avère être un véritable outil de management au service de l'amélioration de la performance des entreprises. Elle est un premier pas pour la mise en place de la GPEC car elle permet de recenser rapidement et précisément les différents emplois présents dans l'entreprise. Cette description permet de révéler les problèmes liés à la répartition des responsabilités ou d'identifier des optimisations aussi pour les processus de travail.
- o Recherche. Après avoir précisé les besoins de l'entreprise, défini le poste et le profil du candidat, le responsable du recrutement doit rédiger et déterminer les moyens de prospection les plus adéquats. Dans un contexte où le temps de réaction est devenu un élément stratégique pour les entreprises, l'apport des technologies informatiques est important. Les avantages du e-recrutement sont nombreux pour l'entreprise (publication immédiate des postes et mises à jour permanentes ; une audience très large pour un coût de publication faible ; possibilité d'un traitement informatisé des candidatures lorsque le candidat doit remplir des rubriques précises pour postuler ; développement d'une image de modernité pour attirer les jeunes diplômés). Cependant il existe des risques qui ne sont pas négligeables (être submergé par un volume de candidatures ; passer à côté d'un profil intéressant).
- o Sélection du candidat. Elle s'effectue selon des méthodes variables d'une entreprise à l'autre. Souvent, c'est une analyse de CV et de lettres de motivation qui permettent une présélection. Il peut y avoir des tests. Il y a également l'entretien d'embauche.
- o Rédaction du contrat de travail. L'embauche du nouveau salarié nécessite de choisir le contrat de travail le mieux adapté, de le rédiger, et d'accomplir toutes les formalités administratives (déclaration d'embauche à l'URSSAF, immatriculation si nécessaire).

- Intégration de l'embauché. Elle permet à l'embauché de prendre connaissance de son environnement de travail. Il est donc important de procéder à une visite approfondie et à la présentation de ses nouveaux collègues.
- ✓ L'externalisation du processus de recrutement. Afin de mener à bien les activités de recrutement de son entreprise, un DRH a le choix entre 2 solutions. Soit gérer les recrutements en interne (au sein de la DRH) soit externaliser tout ou une partie du processus de recrutement en faisant appel à des prestataires extérieurs. L'externalisation du processus de recrutement gagne de plus en plus d'entreprises. 3 facteurs :
 - Banalisation de l'externalisation qui touche désormais toutes les fonctions de l'entreprise. Les DRH peuvent d'ailleurs décider de n'externaliser que quelques étapes de ce processus gardant ainsi le contrôle des étapes considérées comme les plus stratégiques.
 - Le poids d'un recrutement en termes de temps et d'argent.
 - Le niveau de professionnalisation de certains prestataires extérieurs.

Le management des Ressources Humaines : gérer le comportement des salariés

e. La rémunération

- Le salaire est la contrepartie du travail réalisé par le salarié. Sa fixation est libre mais encadré par des règles auxquelles l'entreprise ne peut pas déroger. Le paiement du salaire et le bulletin de paye attestent que l'on est salarié de l'entreprise et doivent être établis selon les règles strictes prévues par la loi.
- La rémunération est la principale voire la seule source de revenus des salariés. Elle est aussi l'une des principales charges financières de l'entreprise. Les objectifs d'une bonne rémunération cherchent à satisfaire l'entreprise et les salariés.

1) Cadre juridique et les objectifs de la rémunération :

Le principe de libre négociation des salaires inscrit dans la loi du 11 février 1950 stipule que le salaire est librement fixé entre l'employeur et le salarié. Il existe 3 modes de fixation du salaire :

- Fixation au temps
- Au rendement
- Au forfait

Le salaire ne peut être inférieur ni au SMIC établi par l'état, ni aux salaires minimaux professionnels (SMP). Il doit être fixé dans le respect de l'égalité des salaires H/F et ne comporte aucune mention discriminatoire. Lors du versement du salaire, l'employeur remet un bulletin de paye qui comporte diverses mentions obligatoires et prouve qu'un contrat de travail a été établi. Conservation du bulletin sans limite de durée. L'employeur le conserve pour une durée de 5 ans.

Par rapport au niveau de rémunération prévue pour les compétences de qualification du salarié, l'entreprise peut décider ou négocier avec chaque salarié de le rémunérer à un salaire plus ou moins élevé. De même, l'entreprise peut choisir de verser un salaire fixe ou d'inclure une part variable dans la rémunération en fonction des résultats atteints par le salarié (salaire de performances). Ces marges de manœuvre sont autant de leviers pour influencer sur les attitudes et les comportements des salariés. En fixant des objectifs à atteindre, les mécanismes de rémunération peuvent avoir une influence positive sur la motivation et sur le niveau d'effort développé par le salarié ou sur son implication dans son travail. La rémunération peut également avoir une influence positive sur la satisfaction au travail des salariés (qui se traduit par une réduction de l'absentéisme, des conflits, des démissions).

Pour influencer positivement sur le comportement des salariés, la rémunération doit être équitable et ressentie comme telle par les salariés. Ce sentiment d'équité naît à l'issue d'une comparaison de son propre salaire au travail fournit, comparaison de son propre salaire à celui de ses collègues, de son salaire au salaire des salariés travaillant dans d'autres entreprises (équité extrême).

2) Le mix rémunération

C'est la combinaison de tous les éléments composants la rémunération globale d'un salarié. Il est souvent utilisé comme un outil de gestion permettant à la DRH d'atteindre les objectifs assignés à la rémunération. Pour une enveloppe financière globale consacrée à la rémunération, le mix rémunération doit permettre de maximiser les chances d'atteindre les objectifs fixés à la rémunération. Toute la difficulté est de trouver la composition optimale afin d'atteindre un objectif spécifique. Il est possible de définir les mix rémunération différents pour chaque groupe homogène identifié à l'intérieur de l'entreprise de manière à répondre aux attentes spécifiques de chacun de ses groupes.

3) Le salaire de qualification et de performance

La DRH classe l'ensemble des emplois de l'entreprise afin de déterminer le salaire de qualification correspondant à chacun. Ce salaire correspond à la rémunération minimale touchée par le salarié. Son montant peut évoluer dans une logique d'individualisation afin de récompenser les compétences acquises.

Le salaire de performance est composé de primes, d'une importance variable suivant la fonction mais visant toujours à rémunérer les performances atteintes. (primes individuelles ou collectives). Concernant le salaire de qualification, il faut respecter les règles juridiques, la structure des emplois à l'intérieur de l'entreprise et le niveau des salaires dans le secteur d'activité. Pour fixer un salaire de qualification, il faut élaborer une échelle de salaire au sein de la branche ou de l'entreprise qui repose sur une opération de qualification qui suit 5 étapes.

- Description des postes de travail et de leur contenu
- Evaluation des emplois
- Classification des emplois en fonction de cette valeur
- Définition d'une échelle de salaires qui attribue une valeur monétaire à chacun des emplois
- Modulation éventuelle de la valeur de chaque emploi grâce à des fourchettes ou à des écart indiciaires.

Pour récompenser le niveau de compétence des salariés, l'entreprise a la possibilité d'individualiser le salaire de qualification. Pour le salaire de performance composé de primes, il a une importance variable. Au delà des irréversibles augmentations individuelle de salaires, l'entreprise cherche à promouvoir l'engagement des salariés dans le travail par d'autres mécanismes de rémunération tels que les commissions sur vente, primes d'objectifs....

La logique de cette individualisation des RH est de récompenser les efforts de chacun pour la performance réalisée de l'entreprise. Selon les catégories des salariés, ce salaire de performance est plus ou moins important par rapport à la rémunération totale. Une prime individuelle cherche à maximiser le résultat de travail d'un salarié. (prime fixe ou variable). Le système de prime individuelle a des limites :

- Pour certains postes (encadrement) : les critères d'évaluation de la performance ne sont pas toujours facile à déterminer et leur mesure peut être difficile à mesurer.
- Au niveau des objectifs à atteindre. Ces objectifs étant fixés en concertation entre le salarié et son supérieur, le premier peut avoir intérêt à sous estimer les objectifs à atteindre afin d'être certain de les atteindre et de toucher les primes.

Les primes individuelles favorisent cependant la concurrence entre les membres d'une équipe mais présente aussi le risque de nuire au climat de travail et à la performance globale de l'entreprise. Dans ce cas il peut être intéressant de mettre en place un système de prime collective qui récompense les résultat de l'équipe dans son ensemble. Dans ce cas il faut que les objectifs à atteindre soit clairement énoncés et que la production de l'équipe soit aisément mesurable.

Une prime collective favorise néanmoins des comportements opportunistes.

4) Participation financière, intéressement, actionnariat.

a) La participation financière :

Instaurée en 1967, la participation des salariés aux résultats de l'entreprise consiste en une somme annuelle versée aux salariés variable selon le bénéfice de l'entreprise. En associant les salariés aux résultats de l'entreprise, elle permet un rapport de collaboration entre salariés et employeurs. La participation est obligatoire pour les entreprises employant au moins 50 salariés. Elle est volontaire dans les autres. Chaque salarié bénéficie de cette

participation. Un accord à été obligatoirement conclue avec les partenaires sociaux pour en préciser les modalités.

Modalité sur la répartition proportionnelle au salaire, à la présence, ou bien uniforme. Le montant est bloqué pendant 5 ans dans un plan d'épargne entreprise sauf cas de déblocage.

Les avantages en terme de GRH :

- Avantages fiscaux : la prime de participation est exonérée de charges sociales, patronale et salariale mais soumise à la CSG CRDS.
Pour l'entreprise, les sommes versées au titre la participation sont déductible des bénéfices et exonéré des taxes sur les salaires, des taxes d'apprentissage, de la participation à la formation professionnelles, d'aide au logement...Pour le salariés, le montant perçu au motif de la participation sont exonéré de l'impôt sur le revenu.
- Rémunération peut risquée : étant tributaire des bénéfices dégagées durant l'année, elle n'engage pas l'entreprise pour l'avenir
- Elle conduit à des effets comportementaux : la participation peut avoir des conséquences positives sur la satisfaction et la motivation des salariés .Cependant le blocage des fonds limite l'effet de la motivation.

b) L'intéressement

Il vise à associer les salariés aux résultats et aux performances de l'entreprise. Il est facultatif. Ces modalités de calculs sont souples et adaptables en fonction des efforts à réaliser et des objectifs que la direction souhaite atteindre au sein de l'entreprise. Il peut être mis en place dans toute les entreprise sans condition de taille et chaque salarié en bénéficie (même règle que la participation : présence mini de 2 mois). La conclusion d'un accord d'intéressement est obligatoire avec les partenaires sociaux et il sera en vigueur pendant au moins 3 ans et peut être renouvelé. Le montant de la prime d'intéressement est variable et aléatoire. Cette prime dépend d'une formule de calcul liée aux résultats de l'entreprise et /ou aux performances négociées entre le signataire de l'accord. L'appréciation de ces résultats doit reposer sur des critères objectifs et mesurables. Les salariés peuvent la percevoir ou la placer sur un PEE.

Les avantages :

- Avantages fiscaux : exonération des charges sociales, patronales et salariales (soumises idem dessus) . Pour le salarié, la prime est soumise à l'impôt sur le revenu s'il l'a perçoit.
- Rémunération adaptable aux objectifs du développement de l'entreprise, cad que la souplesse du mode de calcul de l'intéressement permet de l'adapter aux objectifs que l'entreprise souhaite atteindre.

- Les effets sur le comportement des salariés. Il développe la motivation et la satisfaction des salariés. Ces effets sont supérieurs à ceux de la participation car le montant des intéressements est utilisable dès la fin de l'année par le salarié et il est directement lié au travail fourni.

-

C) l'épargne salariale et l'actionnariat :

Elle vise à faire fructifier l'argent des salariés issus de la participation et de l'intéressement. L'argent est placé 5 ou 8 ans afin d'aider les salariés à se constituer une retraite complémentaire. En terme de GRH, les effets attendus portent sur la satisfaction et la motivation des salariés.

L'actionnariat permet à l'entreprise d'être actionnaires, de motiver ses salariés, de protéger son capital, et d'améliorer les revenus des salariés.

5) de la masse salariale totales d'une entreprise.

La masse salariale représente souvent plus de la moitié des charges. Ces facteurs d'évolution sont multiples d'où la nécessité de les analyser au mieux afin de tenter de maîtriser son évolution. Elle correspond à la somme des rémunérations brutes et des charges sociales y afférant versé au cours de l'année par l'entreprise. Plusieurs facteurs influent sur son évolution :

- Les variations d'effectifs de chaque catégorie de salarié
- La rotation du personnel
- L'évolution du niveau de qualification des salariés
- Les variations de durée de travail
- Les augmentations générales accordées à l'ensemble des salariés
- Les augmentations individuelles (cas par cas)
- Les primes liées à l'activité du salarié
- Les changements de taux de cotisations sociale et du plafond de la sécurité sociale

Le suivi et la maîtrise de l'évolution de la masse salariale implique donc une GPEC pour anticiper correctement les évolutions d'effectifs et de compétences des salariés. Maîtriser la masse salariale ne signifie pas réduire au maximum les rémunérations mais signifie ajuster la rémunération à la contribution réelle du salarié et la rendre flexible et adaptable en fonction des contraintes économiques. Dans cette optique, les outils les plus performants sont les primes, liées à la performance ainsi que la participation et l'intéressement du fait des exonérations des charges sociales et fiscales et des modalités souples du calcul de l'intéressement.

f. L'évaluation des salariés

1) Le gestion des carrières :

Elle consiste pour l'entreprise à satisfaire les besoins de l'entreprise (effectifs et compétences recherchées) et les aspirations individuelles des salariés et à fidéliser les collaborateurs clés. Elle a pour objectif de gérer la relation entre les individus et l'entreprise dans la durée. La carrière de chaque salarié est alors appréhendée en une succession de postes dans la même entreprise ou ailleurs, une succession de recherche d'emplois, des périodes de formations et des processus d'évaluation...On distingue généralement la planification et la gestion des carrières.

Concernant la planification des carrières, c'est le salarié qui tente de gérer sa carrière de façon individuelle. Concernant la gestion des carrières, c'est l'entreprise qui envisage les réponses possibles à des besoins futurs. Ces 2 processus sont assez liés puisqu'un salarié qui considère que l'entreprise ne lui permet pas de suivre son plan de carrière la quittera certainement.

3 outils servent à l'entreprise et aux salariés pour gérer les carrières :

- Les outils de planification des carrières (référentiel des métiers, plans de carrières..)
- Les outils de mise en œuvre de la carrière (bilan des compétences, comité de carrière)
- Les outils d'évaluation et de suivi des carrières (entretien annuel d'évaluation)

2) L'employabilité :

Le concept est né dans les années 70 dans un contexte marqué par la montée du chômage et par la nécessité de réviser les politiques et les pratiques en matière de création de développement et de sauvegarde des emplois. Le développement de l'employabilité des salariés s'avère favorable au salarié et à l'entreprise. L'employabilité est la capacité d'un salarié à obtenir ou conserver un emploi dans sa fonction actuelle ou dans une autre fonction à son niveau de classification ou à un niveau au moins équivalent.

Pour développer son employabilité, le salarié doit être en mesure d'évaluer le niveau actuel de ses compétences et par conséquent les actions de formation complémentaires nécessaires. Il doit également être informé des possibilités de mobilité et avoir une vision claire des caractéristiques des métiers de demain.

Du point de vue de l'entreprise, l'employabilité favorise sa performance à court terme car cela lui permet de disposer à chaque poste des salariés possédant les compétences requises. Sa performance est également améliorée à moyen et long terme car les salariés ayant une

forte employabilité sont plus facilement redéployable au sein de l'entreprise en fonction des axes de développement, de son activité et d'éventuelles émergences de nouveaux métiers.

Favoriser l'employabilité est un argument de l'entreprise pour attirer et fidéliser les salariés dont elle recherche les compétences.

3) La formation professionnelle

Elle est inscrite dans les lois de 1971 et 2004 (obligation de suivre des formations) est un droit pour les salariés et un devoir pour les entreprises. Un management stratégique s'impose d'autant plus que la formation professionnelle constitue un véritable atout pour la performance et la compétitivité de l'entreprise. La formation professionnelle est l'ensemble des dispositifs pédagogiques mis à la disposition des salariés. Elle permet d'augmenter le potentiel d'adaptabilité des salariés face aux changements organisationnels et de leur apporter des satisfactions professionnelles.

Le management de la formation nécessite donc la prise en compte simultanée des dimensions individuelles et collectives de la gestion de ressources humaines. Il s'agit donc à la fois de veiller à la performance globale de l'entreprise et de prendre en compte les attentes individuelles des salariés. Une politique de formation bien gérée contribue à améliorer le climat social de l'entreprise.

4) Le bilan de compétences :

Il permet aux salariés d'analyser ses compétences professionnelles et ses motivations afin de définir un projet professionnel et si besoin un thème de formation. Il peut être décidé par l'employeur ou initié par le salarié dans le cadre d'un congé spécifique. Pour le salarié, l'enjeu est multiple. Le bilan de compétence lui permet d'analyser ses compétences personnelles et professionnelles ainsi que ses motivations et de déterminer son niveau d'employabilité. Cela lui permet de mettre en évidence ses atouts pour un emploi, une formation ou une nouvelle orientation de carrière. Le bilan va lui permettre aussi d'analyser l'opportunité et la faisabilité du projet professionnel. Pour l'entreprise, l'enjeu est triple puisqu'elle doit à la fois affiner la GPEC, renseigner l'élaboration du plan de formation et faciliter la gestion des carrières et la mobilité professionnelle.

5) la mobilité professionnelle :

Elle n'est pas sans conséquence sur la flexibilité des entreprises. L'expérience de la mobilité rend un salarié plus apte aux changements en réduisant notamment le coût d'adaptation à la nouvelle situation. Elle permet en outre une plus grande polyvalence. La mobilité professionnelle a des conséquences sur la motivation des salariés. Cette expérience de

mobilité augmente chez le salarié le sentiment d'attachement à l'entreprise en permettant de découvrir différentes facettes de cette dernière.

g. Les styles de leadership

Le leadership correspond à la manière dont un individu occupant une position hiérarchique dans l'entreprise exerce son autorité sur ses subordonnés. Il s'agit donc de la manière de mobiliser les ressources humaines afin d'atteindre les objectifs organisationnels. Le manager doit choisir et adapter son style de leadership en fonction de la maturité de l'équipe, c'est-à-dire de son degré de compétence dans un domaine donné. Moins l'équipe est mature, plus elle a besoin d'être encadrée d'où le leadership doit être directif. Plus cette équipe est mature, plus l'équipe peut être autonome, le leadership peut alors être beaucoup plus participatif en déléguant les responsabilités. La DRH peut aider le dirigeant ou les managers à faire évoluer leur style de leadership.

Importance des relations humaines	Forte	Style 2	Style 4
	Faible	Style 3	Style 1
		Faible	Forte

Importance des tâches

∂ Style 1 : le management dit directif

Le manager qui adopte ce style obtient une performance de la part de ses collaborateurs principalement par l'intermédiaire de la contrainte organisationnelle et hiérarchique. Le manager planifie, organise et contrôle le travail de ses collaborateurs de manière très précise en ne leur laissant qu'un très faible degré d'autonomie et d'initiative. Il donne des instructions sur les activités à effectuer, sur la manière de les réaliser, tout en effectuant un suivi régulier.

∂ Style 2 : Le leadership convivial

Le manager qui l'adopte fait passer au premier plan les individus. Il obtient une performance de leur part en mettant tout en œuvre pour satisfaire leur aspiration. Il s'assure que ses collaborateurs obtiennent ce qu'ils désirent et planifie, organise et contrôle le travail de ses collaborateurs mais en leur laissant beaucoup plus d'autonomie et d'initiatives.

∂ Style 3 : Le laisser faire

Le manager va accorder peut d'importance à la fois au travail à faire et à ceux qui le réalise. Il laisse ses collaborateurs livrés à eux-mêmes et le travail se faire tout seul. Il est présent tout en étant absent et peut jouer le rôle de transmission d'informations montante ou descendante.

∂ Style 4 : l'idéal

Le supérieur apparait comme un conseiller, un consultant, un animateur disposé à aider ses subordonnés à résoudre leurs problèmes. Le manager qui travail dans cet esprit est beaucoup plus qu'un détenteur de l'autorité et plus qu'un agent de transmission. Il est celui qui ouvre des perspectives, qui éduque, qui favorise les améliorations et qui permet à chacun de progresser.

Evaluation d'un coût de recrutement

