

Olivier Herrbach
Karim Mignonac
Nathalie Richebé

Les 
**RESSOURCES
HUMAINES**

de A à Z

400 MOTS POUR COMPRENDRE

DUNOD

LES RESSOURCES HUMAINES DE A à Z

Olivier Herrbach

Professeur des universités
et directeur du Master Management des ressources humaines
à l'IAE de Bordeaux

Karim Mignonac

Maître de conférences en gestion des ressources humaines
et en comportement organisationnel à l'IAE de Toulouse

Nathalie Richebé

Professeur associée au CERAM Sophia-Antipolis

DUNOD

Conseiller éditorial : Christian Pinson

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^{er} 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, Paris, 2009

ISBN 978-2-10-054249-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° 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.



AVANT-PROPOS

Parmi les disciplines qui composent les sciences du management (marketing, finance, comptabilité, stratégie, etc.), la gestion des ressources humaines occupe une place singulière à plusieurs égards. Tout d'abord, c'est la seule à véritablement concerner directement l'ensemble des membres de l'entreprise. En effet, si tous les salariés ne sont pas en contact avec la clientèle ou impliqués dans le processus de production de l'entreprise, tous font partie de sa « ressource humaine » et tous sont concernés par les pratiques de « management des ressources humaines » : soit en tant que partie prenante dans la conception et la mise en œuvre de la gestion du personnel (service RH proprement dit, ligne hiérarchique), soit en tant que « matière première » du processus, c'est-à-dire en tant que personne qui est recrutée, rémunérée, motivée, formée, promue (ou pas), augmentée (ou pas), etc.

En outre, la gestion des ressources humaines a ceci de particulier qu'elle implique de l'humain et que, à tort ou à raison, ceci lui confère aux yeux de beaucoup une dimension floue, artisanale, artistique, voire irrationnelle. La dimension rationnelle et quantitative du management des RH n'est donc pas évidente a priori, ce qui contraste avec la perception de rationalité dont bénéficient spontanément des disciplines comme la comptabilité ou même le marketing. Or, les outils, les méthodes et les conceptualisations développés par les praticiens, consultants, chercheurs, enseignants, etc. donnent au contraire une technicité de plus en plus forte au management des ressources humaines, et pas seulement dans sa dimension juridique ou administrative.

Enfin, c'est aussi que, curieusement d'ailleurs compte tenu de ses conséquences très concrètes pour les salariés (qui constituent l'immense majorité de la population active en France), la gestion des ressources humaines est finalement assez mal connue. Cette méconnaissance est tout d'abord conceptuelle. La distinction entre « fonction RH » et « département RH », par exemple, n'est pas forcément très claire aux yeux de tous ; de même, on entend souvent un usage interchangeable des termes « implication », « motivation », « engagement » ou « identification », alors que ces notions ont des significations précises et recouvrent des phénomènes différents. Mais c'est aussi qu'en matière de management des ressources humaines, il circule un certain nombre de préjugés, de stéréotypes et autres idées reçues dont certains sont contestables. Par exemple, les croyances sur la validité

comparée des différentes techniques de sélection du personnel (entretien, tests, etc.) ne correspondent pas toujours, loin s'en faut, à leur validité réelle telle que mise en évidence par la recherche scientifique.

Face à ce triple constat, il nous a donc paru essentiel d'articuler notre présentation de la fonction ressources humaines autour de trois axes : structure, rigueur et pertinence pratique. Tout d'abord, le projet de cet ouvrage est, fondamentalement, de mettre en évidence la cohérence sous-jacente à la fonction ressources humaines. Outre les 400 entrées prises individuellement, son propos repose sur les nombreux renvois entre les entrées qui le constituent. Ceux-ci ne servent pas seulement à aiguiller le lecteur vers des entrées complémentaires à celle qu'il est en train de lire. Ils sont aussi là pour souligner – graphiquement et conceptuellement – la structure de la gestion des ressources humaines contemporaine, sous-jacente à la présentation qui en est faite dans le livre.

Il nous a paru aussi indispensable de faire preuve de rigueur. Cette rigueur intervient dans la précision donnée, nous l'espérons, aux définitions. Elle intervient également dans la mobilisation, parfois explicite mais aussi très souvent implicite, de conceptualisations ou de résultats issus de la recherche scientifique. Avant d'être des enseignants ou des intervenants en entreprise, les trois auteurs sont en effet des chercheurs. Ceci les pousse à vouloir porter un regard à la fois rigoureux et théoriquement informé sur les pratiques de management des ressources humaines. Il est donc régulièrement fait appel, tout au long de nos développements, à des notions issues de l'économie, de la psychologie, de l'anthropologie et de la sociologie pour illustrer les propos. S'il n'est pas fait mention explicitement d'auteurs ou de travaux de recherche identifiés et s'il n'est pas fait état d'une bibliographie (ce qui dépasserait la finalité de cet ouvrage), les réflexions qui l'ont nourri sont ancrées dans les sciences sociales.

Enfin, si nous avons accepté la démarche forcément réductrice qui consiste à découper un ensemble de phénomènes aussi vaste que le management des ressources humaines en 400 entrées nécessairement limitées, c'est parce que nous pensons que ce découpage est cependant utile. Tout d'abord parce qu'il a pour objectif d'en souligner les enjeux et les conséquences pour les salariés et les futurs salariés auxquels il s'adresse, mais aussi puisque le recours systématique aux exemples et aux illustrations doit donner de la « chair » au « squelette » conceptuel constitué par les entrées proprement dites.

Certes, le regard porté sur les ressources humaines dans cet ouvrage est forcément partiel et partial. Partiel parce que, de tous les points de vue susceptibles d'être mobilisés pour étudier la question, certains n'ont pas été abordés et que d'autres ne l'ont été que de manière allusive. Ainsi, nous avons délibérément omis de rentrer dans le détail de la relation de travail en tant que contrat juridique ou processus administratif. Même si nous en avons mentionné les éléments les plus essentiels, cet ouvrage n'a pas vocation à se substituer à d'autres qui prennent explicitement en compte ces deux dimensions. Mais ce travail est également partial parce

que ses auteurs n'ont pas hésité, le cas échéant, à avoir une vision critique des pratiques RH. Cette démarche critique transparait dans la prise de recul parfois sensible manifestée dans l'ouvrage par rapport à certains principes ou à certains termes. Elle ne remet toutefois pas en cause la croyance que nous partageons dans l'utilité du management des ressources humaines.



absentéisme

absenteeism

Différence entre le temps de présence théorique d'un salarié (ou d'un ensemble de salariés) et son temps de présence réel. Toutes les « absences » ne sont pas de l'absentéisme. Ainsi, les congés payés et la formation ne sont pas considérés comme étant de l'absentéisme, les uns parce qu'ils ne font pas partie du temps de présence théorique et l'autre parce qu'un salarié en formation, même en dehors de son lieu de travail, n'est pas considéré comme absent. Sont considérés, en revanche, comme faisant partie de l'absentéisme : la maladie, la maternité, les accidents du travail, les absences injustifiées, les congés autorisés payés, les congés sans soldes, etc. L'absentéisme s'exprime le plus souvent par l'intermédiaire du taux ou, plus exactement, des **taux d'absentéisme**, dont il existe plusieurs conceptions et modalités de calcul.

L'absentéisme n'a pas les mêmes conséquences organisationnelles et financières selon qu'il est remplacé ou non et selon qu'il est payé ou non par l'entreprise. Il n'a pas non plus les mêmes conséquences opérationnelles selon qu'il est annoncé ou imprévu et selon la vulnérabilité des processus de travail aux absences. Ses causes peuvent trouver leur origine dans les caractéristiques du personnel (structure par âge, par sexe, par niveau de qualification, etc.), dans les caractéristiques du travail (pénibilité, conditions de travail, etc.), dans la culture de l'entreprise (qui manifeste une tolérance plus ou moins forte aux absences) ou dans l'évolution du climat social. En tout état de cause, tout traitement d'un absentéisme considéré comme trop élevé ne peut être réalisé qu'à la suite d'une **analyse de l'absentéisme** détaillée.

M. Dumas, DRH de l'entreprise Alpha qui a une masse salariale de 1000000 €, cherche à évaluer le coût d'un absentéisme de 6 %. Il note tout d'abord que les modalités de l'accord d'entreprise (prise en charge du délai de carence de la sécurité sociale) font en sorte que 25 % des absences sont payées. D'autre part, il note que la moitié des absences est remplacée, à un tarif horaire supérieur de 50 % au tarif normal. Il évalue donc tout d'abord à $1000000 \times 6 \% \times 25 \% = 15000$ € les salaires versés aux absents sans contrepartie. D'autre part, il évalue à $1000000 \times 6 \% \times 50 \% \times 50 \% = 15000$ € le surcoût engendré par le remplacement des absents. Le coût total de l'absentéisme est donc de 30000 €.

accident du travail

work accident

On qualifie d'accident du travail, quelle qu'en soit la cause, tout accident survenu à l'occasion du travail et touchant toute personne placée sous la **subordination** juridique d'un ou plusieurs employeurs. Si l'accident du travail est reconnu le salarié bénéficie d'une indemnisation spécifique, généralement plus avantageuse pour lui que l'indemnisation habituelle. Deux critères importants doivent être réunis pour qu'un accident puisse être qualifié d'accident du travail : 1) le caractère soudain de l'événement, par exemple l'apparition soudaine d'une douleur au dos à l'occasion d'une manutention. On distingue ainsi l'accident du travail de la **maladie professionnelle**, dont l'apparition est lente et progressive ; 2) l'existence d'une lésion corporelle, quelle que soit son importance. Un accident de trajet, survenu à l'occasion du parcours effectué par un salarié pour se rendre de son domicile à son travail ou pour prendre ses repas (cantine, restaurant), est également assimilé à un accident du travail. Plusieurs études montrent que les hommes, les jeunes, les personnes peu expérimentées et les ouvriers sont plus touchés que les autres par les accidents du travail. Par ailleurs, des horaires de travail intenses ou imprévisibles, le bruit, les efforts physiques ou un contact avec le public occasionnant un **stress** professionnel contribuent à accroître le risque d'accident au travail.

En 2006, M. Thélot, conducteur d'engins, a été gravement blessé après avoir été écrasé par la tractogruie qu'il conduisait et qu'il avait immobilisée pour rechercher les causes d'une fuite d'huile. Bien que M. Thélot se soit montré peu prudent (l'engin était garé dans une pente) et qu'il n'ait pas suivi les consignes de sécurité (il aurait, notamment, dû utiliser des stabilisateurs), la responsabilité de l'employeur a été reconnue, ainsi que la caractérisation de l'accident comme accident du travail.

actionnariat salarié

employee shareholding

L'actionnariat salarié a pour but de permettre aux salariés de devenir actionnaires de leur propre entreprise. Les actions distribuées aux salariés peuvent l'être soit à titre gratuit (à condition que le total des actions distribuées ne dépasse pas 10 % des fonds propres de l'entreprise), soit à un tarif préférentiel, inférieur au prix de marché des actions au moment de l'émission. Dans son principe, l'actionnariat salarié permet d'associer plus étroitement les salariés aux intérêts des actionnaires. Elle leur permet aussi de bénéficier de la croissance de la valeur de leur entreprise, puisque la rémunération des capitaux est, à long terme, en moyenne supérieure à la rémunération du travail. Les représentants des salariés actionnaires peuvent cependant être confrontés à des situations délicates, notamment quand leur intérêt en tant qu'actionnaires s'oppose à leur intérêt en tant que salariés (en cas de restructuration, par exemple). De plus, l'actionnariat salarié représente un risque élevé pour les salariés puisqu'il constitue, pour eux, un investissement non diversifié de leur épargne.

Entre juin 2007 et juillet 2008, l'action Air Global a vu son cours de bourse divisé par plus de deux. Les salariés qui, par besoin de liquidités, ont été contraints de vendre au moment où l'action était au plus bas ont pu ainsi voir disparaître une partie de leur épargne.

affectivité

affectivity

Tendance d'un individu à ressentir plus souvent et/ou plus intensément des **états affectifs**. L'affectivité est considérée comme une composante de la **personnalité** et comporte deux dimensions : l'affectivité positive, c'est-à-dire la disposition à ressentir des affects positifs (telles que l'enthousiasme ou la fierté), et l'affectivité négative, c'est-à-dire la disposition à ressentir des affects négatifs (telles que l'anxiété ou la peur). Affectivité positive et affectivité négative sont considérées comme indépendantes : ainsi, une personne avec une affectivité positive forte pourra tout aussi bien avoir une affectivité négative faible qu'une affectivité négative forte, et inversement. Ce découplage provient de ce que les soubassements physiologiques de l'affect positif et de l'affect sont séparés et peuvent être activés différemment. Outre son influence sur la fréquence et l'intensité des **émotions** et des **humeurs** ressenties, l'affectivité peut aussi avoir des conséquences sur les **attitudes au travail** : par exemple, il a été montré que, à conditions de travail équivalentes, les personnes avec une affectivité négative élevée ont un niveau de **satisfaction au travail** plus faible que les autres.

AGRH (Association francophone de gestion des ressources humaines)

L'AGRH s'adresse principalement aux enseignants-chercheurs en gestion des ressources humaines (www.agrh.eu). Elle comporte plusieurs centaines de membres, en poste tant dans les universités que dans les écoles de commerce, en France et à l'étranger. Sa vocation est de promouvoir la recherche et l'enseignement en GRH. Elle organise tous les ans un congrès scientifique et structure ses activités en groupes thématiques, dont les travaux sont publiés dans le cadre d'ouvrages collectifs. La *Revue de gestion des ressources humaines* est la publication académique qui lui est adossée.

alignement

alignment

Orientation générale sous-jacente à une **stratégie RH**. On distingue l'alignement vertical et l'alignement horizontal. L'alignement vertical consiste à construire la stratégie RH, ainsi que les pratiques et outils qui lui sont liés, en fonction des opportunités et des contraintes externes auxquelles l'entreprise est confrontée. Il s'inscrit donc dans le cadre de ce que l'on appelle la **gestion stratégique des ressources humaines**.

L'alignement horizontal vise à assurer la cohérence intrinsèque de la stratégie RH, c'est-à-dire la capacité des diverses dimensions de la **fonction ressources humaines** – telles que les pratiques de rémunération, d'évaluation, de formation, etc. – à être compatibles entre elles et, surtout, à être en harmonie avec la **culture d'entreprise**. Alignement vertical et alignement horizontal ne sont pas incompatibles ; la configuration « idéale » étant celle où l'entreprise est alignée à la fois de manière horizontale et de manière verticale. Cependant, les changements qui se produisent dans l'environnement organisationnel, concurrentiel ou réglementaire d'une entreprise peuvent amener celle-ci à devoir mettre en place de nouvelles pratiques RH incompatibles avec les façons de faire traditionnelles. Dans ce cas, la contrainte d'alignement vertical vient perturber l'alignement horizontal.

Le Crédit Coopératif est une banque régionale de détail. Longtemps relativement à l'abri de la pression des grands réseaux nationaux, la croissance de l'intensité concurrentielle sur son marché commence toutefois à menacer sa rentabilité. Dans le cadre de la mise en place d'une nouvelle **politique RH** orientée vers l'augmentation de la motivation du personnel, le DRH du groupe décide de mettre en place un nouveau système de rémunération qui intègre une partie de récompense de la performance individuelle. Il espère ainsi qu'en « alignant » (verticalement) la politique de rémunération par rapport à la contrainte de compétitivité externe, les salariés contribueront au succès maintenu de l'organisation. Cependant, cette idée se heurte vite à la résistance des salariés. La **culture d'entreprise** du Crédit Coopératif repose en effet sur un socle de valeurs partagées très empreintes de la dimension collective. D'autre part, les autres composantes de la **fonction RH** n'ont pas été revues pour les « aligner » (horizontalement) avec la nouvelle politique de rémunération. Ainsi, les outils de recrutement et le plan de formation n'ont pas été revus, ce qui pose la question de la cohérence de leurs résultats (profil des recrues, types de formation octroyées) avec la nouvelle orientation de l'entreprise. C'est en fait l'intégralité des **procédures RH** qu'il faudrait revoir au vu de la nouvelle politique.

amplitude des rémunérations

wage span

Écart entre les rémunérations les plus élevées et les rémunérations les moins élevées d'un ensemble de salariés. On distingue l'amplitude intra-catégorie et l'amplitude inter-catégories. L'amplitude intra-catégorie s'intéresse aux écarts de rémunération à l'intérieur d'une catégorie professionnelle donnée. On pourra ainsi calculer l'amplitude intra-catégorie des rémunérations pour les ouvriers, les agents de maîtrise, les techniciens, etc., c'est-à-dire déterminer l'écart qui existe entre les personnes les mieux payées et les personnes les moins payées de chaque catégorie. L'amplitude inter-catégories représente les différences entre les catégories de salariés. On pourra ainsi comparer le niveau de rémunération des chefs d'équipe par rapport à celui des opérateurs, des cadres moyens par rapport aux

agents de maîtrise ou encore des cadres supérieurs par rapport aux cadres intermédiaires. L'amplitude des rémunérations est généralement plus faible dans les entreprises qui s'inscrivent dans une logique d'**égalité**, qui tend à réduire les écarts de rémunération entre les individus et/ou entre les catégories, que dans celles qui s'inscrivent dans une logique d'**équité**, même si cette dernière limite quand même les écarts de rémunérations dans la mesure où ils doivent être perçus comme légitimes. À l'inverse, l'amplitude des rémunérations peut être forte quand les rémunérations sont construites de manière arbitraire ou qu'elles suivent une logique élitiste, deux cas de figure qui tendent à amplifier les écarts. Dans tous les cas, il peut être important de suivre l'évolution dans le temps de l'amplitude des rémunérations, compte tenu de ses incidences potentielles sur le sentiment de **justice** des salariés.

Chez les opérateurs de l'entreprise Oméga, les 10 % les moins rémunérés ont un salaire moyen de 1200 € par mois. Les 10 % les mieux rémunérés gagnent en moyenne 1500 € par mois. L'amplitude des rémunérations est donc de $1500/1200 = 1,25$, soit 25 % d'écart entre les deux groupes. Le DRH juge cet écart acceptable pour cette catégorie de personnel. Les représentants du personnel ne sont pas toutefois pas d'accord avec ce qu'ils estiment comme une rupture du principe **travail égal, salaire égal**.

Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail)

Initié en 1973, le réseau Anact se compose d'une part de l'Anact, établissement sous tutelle du ministère du Travail situé à Lyon, et d'autre part de 25 antennes régionales indépendantes (les Aract), structures paritaires de droit privé cofinancées par l'État et par les régions. L'Anact coordonne les Aract et leur apporte un appui technique. Le réseau Anact a pour vocation d'accompagner les entreprises et les organisations dans le développement de projets innovants touchant notamment l'**organisation du travail**, la santé et la gestion des compétences. Son originalité est d'encourager, à travers ces actions, la participation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise – direction, encadrement, salariés – aux projets qu'il accompagne, dans un esprit de dialogue social. Pour les PME, les interventions d'une durée de cinq jours sont proposées à titre gratuit. Par ailleurs, le réseau Anact organise de nombreuses formations, manifestations et colloques et édite une revue bimestrielle (*Travail et Changement*) à destination des entreprises et des chercheurs et visant à favoriser le dialogue entre eux. Enfin, le site Internet de l'Anact (www.anact.fr) offre de nombreuses ressources documentaires (guides, études) visant à la fois à donner des repères concrets pour la mise en œuvre d'un projet innovant et à prendre du recul sur ses enjeux.

analyse de l'absentéisme *analysis of absenteeism*

Étude approfondie de la structure et des caractéristiques de l'**absentéisme**, préalable à une action de lutte contre ce phénomène dans un contexte organisationnel donné. L'analyse de l'absentéisme passe par un traitement des données d'absentéisme plus précis et plus approfondi que le simple calcul d'un taux global. On peut tout d'abord décliner les **taux d'absentéisme** par catégorie, par site, par motif, par période ou selon tout autre critère jugé pertinent. Il peut également être utile de calculer la durée moyenne des absences, la fréquence de l'absentéisme (nombre moyen d'absences par salarié) et la fréquence des absents (proportion du personnel ayant été absent au moins une fois), puis de comparer leur évolution dans le temps. Ces analyses doivent permettre, en particulier, de déterminer si l'on a affaire à un absentéisme *concentré* (c'est-à-dire imputable, pour une large part, à une minorité de salariés) ou bien à un absentéisme *diffus* (c'est-à-dire relativement homogène sur l'ensemble du personnel). Agir sur l'absentéisme ne se fera pas de la même manière dans les deux situations. En effet, une action sur l'absentéisme concentré sera ciblée vers les personnes concernées, alors que le traitement de l'absentéisme s'envisagera dans une approche plus systémique.

Dans l'entreprise Alpha, une analyse de l'absentéisme montre que les 20 % de salariés les plus absents représentent près de 80 % des journées d'absence constatées. Dans l'entreprise Bêta, en revanche, les 20 % les plus absents ne représentent que 35 % de l'absentéisme. L'entreprise Alpha semble donc marquée par un absentéisme concentré, alors que celui de l'entreprise Bêta apparaît plus diffus. Si les résultats ainsi obtenus sont constants dans le temps, le diagnostic opéré semble pertinent. Il faudra après poursuivre par une analyse des causes de cet absentéisme pour pouvoir y remédier.

analyse stratégique *strategic analysis*

Grille de lecture théorique mobilisée en sociologie pour analyser les jeux et les stratégies d'acteurs dans les organisations. L'organisation, selon cette approche, est « l'univers du calcul, du marchandage et du pouvoir ». Mais l'analyse stratégique se propose de rompre avec une conception selon laquelle le pouvoir s'exercerait de manière unilatérale : ainsi, si A détient un **pouvoir** sur B, alors B détient nécessairement un pouvoir sur A. En effet, si A (par exemple, un chef de service) exerce un pouvoir sur B (son subordonné), c'est parce qu'il a besoin de sa coopération, de certaines informations qu'il possède, etc. B exerce donc aussi un pouvoir sur A, même si ce pouvoir n'est pas symétrique. Il n'y a donc de relation de pouvoir, selon l'analyse stratégique, que s'il existe une dépendance réciproque entre les acteurs. A exerce un pouvoir sur B s'il contrôle une ressource dont B a besoin, autrement dit s'il a le pouvoir d'en rendre l'accès incertain pour B et de créer de ce fait une « zone d'incertitude ». Analyser le pouvoir dont disposent les acteurs (et la manière dont ils pren-

ment des décisions) suppose ainsi de comprendre quelles sont leurs stratégies, mais aussi quelles sont les contraintes qui s'imposent à eux et les ressources dont ils disposent pour rendre leur comportement imprévisible pour les autres acteurs. Ces ressources peuvent consister en des informations, des compétences ou en une position spécifique au sein de l'organisation. Le pouvoir n'est pas seulement hiérarchique : tous les acteurs de l'organisation, quelles que soient leur fonction et leur position dans l'organigramme, exercent une forme de pouvoir sur d'autres acteurs.

Marie est assistante de direction. Au fil des années, elle a acquis de nombreuses connaissances sur l'organisation dans laquelle elle travaille : elle connaît les réseaux d'affinité et d'inimitié entre les personnes, elle sait où trouver les informations utiles, qui contacter pour résoudre rapidement un problème, comment accéder à la commande d'un billet d'avion, etc. Marie exerce donc un pouvoir sur sa responsable hiérarchique, qui ne peut par exemple lui imposer de nouvelles tâches sans prendre le risque de voir Marie cesser de mobiliser les informations et les compétences dont sa responsable a besoin.

analyse transactionnelle *transactional analysis*

Méthode d'analyse de la **personnalité** et de **développement personnel** mobilisant des fondements théoriques inspirés de la psychanalyse. Selon l'analyse transactionnelle (AT), la personnalité humaine consisterait en trois stades du moi : le parent que nous avons eu, l'enfant que nous avons été un jour et l'adulte que nous sommes. Quand ces trois stades du moi entrent en conflit, un dysfonctionnement de la communication apparaît. Il faudrait alors harmoniser les trois stades au moyen de « transactions » croisées qui forment la base de jeux scénarisés que jouent les personnes les unes avec les autres. L'analyse transactionnelle se présente comme une forme de psychothérapie supposée permettre la compréhension des relations interpersonnelles et des mécanismes qui les sous-tendent, ainsi que la résolution de divers types de problèmes liés à la vie psychique et aux rapports avec soi et les autres. L'AT est un outil prisé par les intervenants du monde du **coaching** s'intéressant au développement et à l'accroissement de l'efficacité des individus au travail. Toutefois, ses fondements théoriques sont vivement contestés et on ne dispose pas encore aujourd'hui de recherches scientifiques de qualité qui confirmeraient son efficacité. En outre, la **Miviludes** met en garde sur les dangers des techniques d'AT quand elles sont mises en application par des personnes mal formées ou dénuées de prudence et de scrupules.

ancienneté *job seniority, job tenure*

Temps écoulé depuis la date d'entrée d'un salarié dans l'entreprise. L'ancienneté se mesure généralement en nombre d'années. En France, les grilles de **classification** imposent généralement aux entreprises une

progression minimale des rémunérations en fonction de l'ancienneté (on parle de prime d'ancienneté) ; la croissance de la **masse salariale** que cela entraîne s'appelle le **vieillessement**. L'ancienneté détermine aussi certains autres droits, tels que les droits à différents congés et la prime versée en cas de licenciement. Pour une entreprise, une ancienneté moyenne élevée est un signe de **fidélisation** des salariés à l'organisation et elle suggère que ceux-ci ont acquis une expérience et des **compétences** élevées. Mais elle présente aussi des risques, notamment celui d'une fragilisation des salariés en cas de licenciement. En effet, une vie passée au sein de la même entreprise signifie aussi souvent une diminution de l'**employabilité** des salariés concernés, surtout pour ceux dont le niveau de **qualification** est faible et dont les compétences sont difficilement valorisables ou transférables sur le marché du travail. À l'inverse, une entreprise dont l'ancienneté moyenne est plus faible bénéficie d'un renouvellement plus important des compétences et court moins que d'autres le risque d'un glissement de la masse salariale due à l'ancienneté. Mais elle doit faire face aux inconvénients d'un **taux de rotation du personnel** élevé : risque de perte de compétences, coûts de recrutement, de formation et d'intégration élevés.

ancre de carrière

career anchor

Ensemble cohérent de **valeurs**, de **besoins**, de motivations et de perceptions de capacités qui orientent les choix de carrière d'un individu. Cet ensemble, qui se révèle au fur et à mesure que l'individu gagne en expérience professionnelle et en expérience de vie, agit comme une force stabilisatrice (d'où la métaphore de l'ancre marine). Plusieurs types d'ancres de carrière ont été identifiées, dont les huit principales sont : l'ancre technique (attente d'être reconnu pour son expertise), l'ancre managériale (recherche de statut, de revenus élevés et de responsabilités d'encadrement), l'ancre autonomie (besoin de faire les choses à sa propre manière sans être contraint par des règles formelles ou informelles), l'ancre sécurité/stabilité (recherche de la sécurité de l'emploi et de stabilité géographique), l'ancre qualité de vie (recherche de conciliation de la vie professionnelle avec la vie personnelle et/ou familiale), l'ancre service (recherche d'un travail porteur de valeurs) et l'ancre créativité entrepreneuriale (besoin de créer une entreprise, des entreprises, des produits ou services qui soient le fruit de ses efforts et talents). Les travaux sur les ancres de carrière ne s'intéressent pas aux choix individuels vers un domaine professionnel (ex : médecine, droit, comptabilité, musique), mais suggèrent qu'il peut exister plusieurs ancres au sein d'un même métier.

Les étudiants du Master Management des RH, au-delà de leur intérêt commun pour les ressources humaines, manifestent déjà, malgré leur jeune âge, des intérêts professionnels bien différents. Amenés à réfléchir sur leurs intentions de développement de carrière dans le domaine des ressources humaines, ils peuvent aussi bien développer une ancre managériale en cherchant à encadrer à terme une équipe de **responsables des**

ressources humaines, une ancre créativité entrepreneuriale en développant de nouveaux services/outils tels qu'un SIRH, une ancre autonomie en tant que consultant à son compte après avoir accumulé des premières expériences en entreprise, une ancre technique en se spécialisant dans une activité (formation, rémunérations, etc.) ou bien encore une ancre sécurité/stabilité en tant que professeur.

ANDRH (Association nationale des directeurs des ressources humaines)

Fondée en 1947, l'ANDRH a pour vocation d'« échanger les bonnes pratiques et développer le professionnalisme de ses adhérents, promouvoir la contribution de la fonction RH à l'amélioration de la performance des organisations privées et publiques, et représenter les DRH auprès des pouvoirs publics, des instances internationales, des partenaires sociaux et des médias sur tous les sujets qui concernent les pratiques professionnelles de ses adhérents » (www.andrh.fr). Elle s'est appelée ANDCP (Association nationale des directeurs et cadres de la fonction Personnel) jusqu'en 2007. L'ANDRH publie notamment une revue mensuelle intitulée *Personnel*.

annonce d'emploi

job advertisement

Texte, généralement court, dont l'objectif est de diffuser auprès de candidats potentiels les informations relatives à un **recrutement**. La loi ne fixe pas de contenu obligatoire à une annonce d'emploi, hormis la mention de la date de publication et le fait qu'elle doit être rédigée en français. Ainsi l'employeur n'est-il pas obligé de mentionner, par exemple, la rémunération, la qualification requise ou la situation géographique de l'emploi offert. En revanche, tout ce qui figure dans l'annonce doit être exact. Par ailleurs, toute mention à des critères considérés comme discriminatoires (l'âge, le sexe, l'origine ethnique, l'activité syndicale, l'orientation sexuelle, l'apparence physique, l'état de grossesse, les convictions religieuses, la situation familiale, etc.) est strictement prohibée. On ne peut par exemple mentionner, dans une annonce, une préférence pour un(e) candidat(e) « célibataire », « d'origine alsacienne », « parlant français sans accent » ou « en bonne santé ». Toute annonce doit, en outre, s'adresser explicitement aux deux sexes, soit en mentionnant la dénomination au féminin et au masculin de l'emploi proposé, soit en précisant « homme/femme » (ou H/F sous forme abrégée). Il faudra donc écrire, par exemple, « téléopérateur ou téléopératrice » ou, si l'intitulé de l'emploi n'a pas de féminin, préciser « homme/femme » (par exemple « médecin H/F »). L'attention lors de la rédaction doit porter aussi sur le descriptif du poste à pourvoir : par exemple, une annonce pour un poste de « secrétaire H/F » qui précise ensuite que l'entreprise recherche une « secrétaire compétente et rigoureuse » est prohibée. Il en va de même pour l'ensemble

des adjectifs utilisés dans l'annonce (attention à des termes comme « expert », « motivé », etc. qui sous-entendent que l'annonce s'adresserait à un homme). Toute référence à l'âge est également interdite. Une annonce d'emploi ne peut donc, par exemple, mentionner une tranche d'âge (« 30/40 ans »), un âge minimum ou un âge maximum (sauf dans le cas où la loi prévoit un âge minimum, par exemple 18 ans pour un emploi consistant à vendre de l'alcool). Par conséquent, des termes comme « senior » ou « junior », fréquemment utilisés, ne sont acceptables que s'ils se réfèrent à l'expérience et non à l'âge. Ces règles ont l'avantage d'éviter les **discriminations** explicites à l'égard de certains candidats. Elles n'empêchent pas, en revanche, certains recruteurs d'avoir des « préférences » (pour un homme, une femme, une tranche d'âge, l'absence d'accent, etc.) lors d'un recrutement, même si celles-ci ne sont pas explicitées.

Apec (Association pour l'emploi des cadres)

L'Apec, organisme régi par la loi du 1^{er} juillet 1901 et géré paritairement (patronat, syndicats), s'adresse aux entreprises du secteur privé et aux cadres en activité ou en recherche d'emploi (www.apec.fr). Elle a tout particulièrement vocation à accompagner les cadres, ainsi que les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur (à partir du niveau Bac + 4), dans leur recherche d'emploi et à conseiller les entreprises dans leurs démarches de recrutement. En outre, elle réalise ou finance des études sur les cadres et sur le marché du travail des cadres.

apprentissage

learning

Processus par lequel un individu ou une organisation (on parle alors d'**apprentissage organisationnel**) acquiert ou développe des connaissances et des **compétences**. Le terme apprentissage est aussi couramment utilisé pour désigner la pratique consistant, pour une entreprise, à recruter un étudiant (appelé apprenti) qui travaille pour elle tout en recevant une formation pratique en vue de l'obtention d'une **qualification** professionnelle sanctionnée par l'obtention d'un diplôme. Toute entreprise du secteur privé peut prendre un apprenti et tout jeune de 16 à 25 ans (sauf dérogation) peut devenir apprenti. Ils sont liés par un **contrat de travail** spécifique, appelé contrat d'apprentissage, qui repose sur le principe de l'alternance : pendant une période de six mois à trois ans, l'apprenti alterne formation en entreprise et enseignement théorique. Ce dernier peut être délivré par une université, un centre de formation en alternance (CFA), une école de commerce ou une école d'ingénieur. Durant sa formation en entreprise, l'apprenti reçoit de l'entreprise une rémunération qui doit respecter un minimum compris, selon les cas et la durée du contrat, entre 25 % et 78 % du **salaires minimum**. L'entreprise doit notamment s'engager à faire en sorte que le maître d'apprentissage, en charge du suivi

de l'apprenti et du bon déroulement de sa formation, dispose du temps nécessaire pour réaliser ce suivi. Très répandu aujourd'hui, l'apprentissage est un mode de **formation** performant dans la mesure où il permet aux jeunes qui en bénéficient d'acquérir à la fois un diplôme et une expérience professionnelle significative. Il leur ouvre aussi la possibilité, tout au long de leur formation, de confronter connaissances théoriques et compétences acquises « sur le terrain ».

apprentissage organisationnel *organizational learning*

Processus par lequel une entreprise ou une organisation « apprend », c'est-à-dire modifie les connaissances, compétences, croyances et/ou valeurs qui sous-tendent à la fois les règles organisationnelles et les comportements des membres de l'organisation. Il existe de nombreuses approches de l'apprentissage organisationnel, mais toutes ou presque convergent pour reconnaître qu'il existe plusieurs « niveaux » d'apprentissage. Un premier niveau, superficiel, consiste en un changement des comportements sans modification des croyances sous-jacentes. Un second niveau, plus profond, consiste en un changement réel des croyances ou valeurs qui sous-tendent ces comportements. Or, pour améliorer leurs performances et s'adapter à leur environnement, les organisations doivent être capables d'apprentissage organisationnel en profondeur. Cet apprentissage suppose, notamment, l'existence d'une mémoire organisationnelle, qui permet de stocker, de partager et de diffuser ce qui est appris. Il suppose aussi que l'organisation soit capable de « désapprendre », c'est-à-dire d'abandonner des règles, façons de faire et comportements qui, jusque-là, semblaient utiles ou légitimes.

Face aux évolutions de la concurrence, l'entreprise Epsilon doit évoluer rapidement et intégrer des modes d'organisation plus efficaces. En particulier, les chargés de clientèle ont l'habitude de constituer leur propre fichier clients et de ne surtout pas les diffuser, car ils croient que leurs collègues pourraient alors leur « voler » certains clients. Or, la direction souhaite que ces pratiques évoluent afin de constituer une base commune de données clients : l'organisation doit « apprendre » la diffusion et le partage des informations en interne. Pour obtenir ce résultat, elle peut simplement contraindre les commerciaux à communiquer leurs fichiers. Mais cela risque de n'être qu'un apprentissage superficiel, car les commerciaux, convaincus des risques que cela comporte, ne transmettront qu'une partie des informations. Un apprentissage organisationnel plus en profondeur consisterait à modifier les croyances sous-jacentes à ces comportements (en persuadant les commerciaux que tout le monde gagnera à partager les fichiers). Mais cela prendra du temps et sera plus difficile à réussir.

approche institutionnelle

institutional view

Grille de lecture de la diffusion des pratiques de management à l'intérieur du système économique. Cette approche défend l'idée que l'adoption de

pratiques de management des ressources humaines ne repose pas exclusivement sur une évaluation rationnelle de leur pertinence et de leurs limites, mais également sur diverses formes de mimétisme. En d'autres termes, le moteur principal de la diffusion des pratiques RH n'est pas la **rationalité**, mais l'imitation des entreprises les unes par les autres dans un contexte de recherche de **légitimité**. Plusieurs acteurs jouent un rôle majeur dans le fonctionnement concret de ces mécanismes d'imitation, tout particulièrement les enseignants, les praticiens du **conseil en ressources humaines**, la presse et les associations professionnelles. La pratique du **benchmarking** en est un levier privilégié.

Depuis une quinzaine d'années, les notions de **compétence** et de gestion des compétences ont connu un large succès dans les entreprises. Leur diffusion s'est faite d'abord sous l'influence des pratiques anglo-saxonnes, puis elle a été relayée par différents acteurs institutionnels et notamment le **Céreq**, qui a défini la compétence comme la combinaison de savoirs, **savoir-faire** et **savoir-être** détenus par un salarié. Ensuite, à partir de la fin des années 1990, ce mouvement a été poursuivi par les organisations patronales, relayées par un réseau de cabinets de **conseil en ressources humaines** et par l'**Anact**. Les entreprises elles-mêmes, enfin, se sont observées et imitées en ce domaine, par l'intermédiaire notamment des témoignages proposés par la presse spécialisée et des études de cas menées dans le cadre de **recherches en GRH**. Aujourd'hui, il est couramment admis qu'il est pertinent et légitime de gérer des « compétences », plutôt que des « qualifications » comme auparavant, bien que le terme de gestion des compétences recouvre des pratiques très hétérogènes.

aptitude professionnelle

job capability

Capacité générale d'une personne à occuper un poste de travail. Cette capacité, dont l'évaluation repose sur les compétences du salarié, doit être distinguée de l'aptitude médicale prononcée par un médecin du travail à l'occasion de la **visite médicale** d'embauche ou d'une visite ultérieure. La vérification de l'aptitude professionnelle est le fondement des pratiques de **sélection du personnel**. L'inaptitude d'un salarié peut constituer un motif de **licenciement**.

attitude au travail

job attitude

Évaluation plus ou moins favorable portée sur un « objet » – c'est-à-dire une chose, une idée, une personne, une organisation, une action, etc. – lié au contexte de travail d'un individu. L'intérêt de la notion d'attitude est que les attitudes ont une influence sur les comportements, au sens où une attitude favorable par rapport à un objet doit, en théorie au moins, se matérialiser par un comportement cohérent avec cette attitude. Ainsi, une attitude favorable par rapport à son entreprise s'accompagnera de comportements cohérents avec cette attitude, par exemple des **comporte-**

ments de citoyenneté organisationnelle. Les attitudes se traduisent non seulement par les choix de comportement émis par quelqu'un, mais aussi par la manière dont ces choix sont mis en œuvre, ce qui rejoint la question de la **motivation** : un salarié s'engagera ainsi davantage dans une tâche si son attitude par rapport à cette tâche est favorable. Les attitudes le plus souvent prises en compte en management des ressources humaines sont la **satisfaction au travail** et l'**implication**.

attribution

attribution

Mécanisme par lequel une personne explique ce qui lui est arrivé ou ce qui est arrivé à autrui. On distingue les attributions internes et les attributions externes. Faire une attribution interne consiste à expliquer un événement (en particulier un succès ou un échec) par des raisons personnelles : la **personnalité**, la compétence, l'intelligence, etc. Faire une attribution externe consiste à expliquer l'apparition d'un événement par des facteurs extérieurs à l'individu : la chance, la malchance, l'environnement, une autre personne, etc. Les attributions ont des conséquences sur la manière dont une situation est ressentie, en particulier sur le sentiment de **justice** ou d'injustice engendré par un événement positif ou négatif vécu par un individu au travail. Elles ne sont pas toujours fiables en raison de l'existence de divers **biais d'attribution**.

Jean-Claude, cadre d'entreprise, a suivi en cours du soir une formation diplômante à l'université, mais n'a pas réussi ses examens. Il considère que ses responsabilités l'ont empêché de consacrer tout le temps nécessaire à ses révisions (attribution externe). Son collègue Maurice, qui a quant à lui réussi, pense que son succès reflète à juste titre ses capacités cognitives et son potentiel (attribution interne).

attrition

attrition

Diminution naturelle des effectifs d'une entreprise. L'attrition est générée par les décès, les départs en retraite, les départs volontaires, etc. À l'inverse, les licenciements et les transferts, qui relèvent de l'initiative de l'entreprise, ne sont pas considérés comme de l'attrition. Une entreprise en sureffectif peut s'appuyer sur l'attrition pour arriver à un effectif plus en phase avec ses besoins, et ce, sans recourir à des mesures spécifiques de diminution des effectifs. À l'inverse, une entreprise qui n'est pas en sureffectif se doit de tenir compte de l'attrition pour anticiper ses besoins futurs de recrutement. À ce titre, la prévision de l'attrition est une première étape importante de la **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**.

Dans l'entreprise Mécaniplus, il y a 402 opérateurs de production. Le **taux de départ volontaire** constaté pour cette catégorie de personnel sur les trois dernières a été de 5 % au total. En outre, une analyse de la pyramide des âges montre que 18 personnes vont atteindre l'âge de la retraite dans

les trois prochaines années. Le DRH estime qu'il n'y a pas de raison particulière pour que le taux de départ augmente dans l'avenir. Il anticipe donc un nombre de départs volontaires dans les trois prochaines années égal à $402 \times 0,05 = 20$, auquel il ajoute les 18 départs en retraite. L'attrition totale se monte donc à 38 personnes, ce qui permet d'anticiper un effectif d'opérateurs égal à $402 - 38 = 364$ dans trois ans. Ce nombre doit être rapproché de l'effectif qui sera nécessaire à cette époque, compte tenu de l'évolution attendue de la demande et de la **productivité**.

audit social

social audit

Démarche structurée d'évaluation des pratiques sociales en place dans une entreprise. Un audit social peut avoir pour objectif la vérification de la conformité des pratiques de gestion des ressources humaines d'une entreprise avec un référentiel, la vérification de l'efficacité d'un ou de plusieurs **processus RH** ou encore l'identification des causes de dysfonctionnements constatés. La réalisation d'un audit social doit incomber à un prestataire externe, seul à même de mettre en œuvre l'expertise et d'assurer l'indépendance nécessaire à la démarche d'audit, ou bien, dans le cas des grandes entreprises, à un service d'audit interne rattaché à la direction générale. Il peut concerner une ou plusieurs dimensions de la **fonction RH** ; on parlera ainsi d'audit des rémunérations, d'audit de la paie, d'audit formation, d'audit de l'absentéisme, etc.

Dans l'entreprise Upsilon, le nouveau directeur des ressources humaines a constaté que l'accès à la formation était limité à un nombre restreint de salariés. Soucieux de mettre en place une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, il mandate un auditeur social afin que celui-ci réalise un diagnostic et des recommandations concernant les démarches de détermination des besoins de formation en place dans l'entreprise. Il compte s'appuyer sur les résultats de l'audit pour identifier les points de blocage de l'accès à la formation et reconfigurer la politique de formation de l'entreprise et assurer l'employabilité interne et externe des salariés.

augmentation collective

across-the-board increase

Augmentation du **salaire** de base accordée de manière indifférenciée à tous les salariés de l'entreprise (augmentation générale) ou, de manière plus restrictive, à un ensemble identifié de salariés (augmentation catégorielle). L'impact des augmentations collectives se distingue donc de celui des augmentations individuelles attribuées aux salariés, également appelé **GVT**. Les augmentations collectives partagent toutefois avec celui-ci leur caractère pérenne, par opposition aux divers instruments de **rémunération** variable. Généralement exprimées en pourcentage d'augmentation du salaire (parfois assortie d'un plancher ou d'un plafond), les augmentations collectives ont aujourd'hui pour vocation principale d'assurer le maintien

du pouvoir d'achat ou, le cas échéant, la compétitivité salariale de l'entreprise (capacité à attirer les candidats ou à retenir le personnel en place). Leur attribution indiscriminée les inscrit de manière privilégiée dans la logique d'**égalité** entre les salariés. Mais la montée en puissance de la logique d'**équité**, associée aux efforts des entreprises pour diminuer le montant de leur masse salariale – qu'elle sert d'ailleurs à légitimer – a toutefois entraîné une remise en cause de leur utilisation systématique. Dans les faits, le recours plus ou moins important aux augmentations collectives, par opposition aux augmentations individuelles ou aux diverses formes de rémunération variable non pérennes, dépend de différents facteurs de **contingence** tels que les rapports de force sur le marché de l'emploi, la culture de l'entreprise, le type de salariés concernés, etc. On considère souvent toutefois que l'arbitrage entre augmentations collectives et individuelles doit se faire en faveur des premières pour les niveaux hiérarchiques les plus bas dans les organisations, mais qu'il peut s'appuyer davantage sur l'**individualisation** dans le cas de l'encadrement.

Le DRH de l'entreprise Sigma rencontre les partenaires sociaux dans le cadre de la **négociation annuelle obligatoire**. Ces derniers font état d'une hausse des prix attestée par l'Insee de 1,8 %. Au vu de la bonne performance de l'entreprise, ils revendiquent donc une augmentation générale de 2,5 % pour, non seulement, maintenir mais aussi améliorer le pouvoir d'achat des salariés. Après négociation, le principe d'une augmentation catégorielle de 2 % pour le personnel non-cadre est retenu. En revanche, pour les cadres, seul 1 % d'augmentation collective sera accordé. L'équivalent du deuxième point de pourcentage sera distribué sous formes d'augmentations individuelles basées sur l'évaluation de la performance de chaque cadre.

autocontrôle

self-regulation

Capacité d'un individu à réguler lui-même son comportement. L'intérêt de l'autocontrôle est qu'il permet de diminuer le recours aux autres formes de **contrôle organisationnel**, plus coûteuses, pour obtenir une performance au travail satisfaisante d'un salarié. L'autocontrôle relève pour une large part de l'**engagement** du salarié dans son rôle de professionnel performant. Cet engagement se rejoint avec la notion de conscience professionnelle et dérive de l'**identification** et de l'**implication** de l'individu à son entreprise, à son équipe de travail ou à son métier. La **culture d'entreprise** et le **contrôle social** exercé sur le salarié, sources d'intériorisation des normes de l'entreprise, sont également un levier de développement de l'autocontrôle.

autonomie

autonomy

Indépendance ou liberté dont bénéficie un individu pour décider de ses actions, défendre ses idées, ses **valeurs** ou exercer ses **compétences**. Toute

situation de **travail** sous la **subordination** d'un employeur implique un équilibre entre autonomie et contrôle : l'employeur contrôle le travail du salarié, mais ce dernier dispose aussi de zones d'autonomie. L'autonomie peut être octroyée par l'employeur, à condition d'atteindre certains objectifs et de respecter certaines contraintes. Un chef d'équipe, par exemple, est autonome pour la manière de gérer son équipe (nombre et fréquence des réunions, organisation des entretiens d'**évaluation**), mais il devra suivre les recommandations de la direction des ressources humaines pour le déroulement des entretiens. Le degré d'autonomie est alors d'autant plus important que le niveau de **responsabilité** du salarié est élevé. L'autonomie peut aussi être conquise par le salarié, de façon plus ou moins clandestine. Une personne qui exerce des fonctions de secrétariat, par exemple, dispose d'une autonomie dans sa façon de gérer les appels téléphoniques (elle peut décider de ne répondre qu'à certaines heures pour pouvoir se concentrer sur d'autres tâches le reste du temps), dès lors qu'il n'existe pas de règle précise en la matière, que l'application de ces règles n'est pas contrôlée ou encore que le responsable hiérarchique accepte que l'on y déroge. Plus généralement, toute règle organisationnelle qui doit être interprétée, plutôt qu'appliquée strictement, offre une marge d'autonomie à celles et ceux qui doivent l'appliquer.

autorité

authority

L'autorité peut être reconnue à une personne, mais aussi à une décision, une institution, un groupe, une règle, une œuvre, un message, etc. Faire autorité signifie susciter immédiatement l'adhésion et le respect. L'autorité peut être imposée par la contrainte (le règlement dans une prison, par exemple), mais le plus souvent elle est acceptée et suppose une relation entre la source d'autorité et ceux qui reconnaissent cette autorité : elle repose sur la croyance en sa **légitimité**. Au sein d'une entreprise, l'autorité d'une personne ou d'une décision, dans la mesure où elle évite questionnements et défiance, facilite l'action et contribue à son efficacité. Un dirigeant d'entreprise qui décide d'arrêter une chaîne de montage pour des raisons économiques compte sur son autorité pour que cette décision soit acceptée, respectée et mise en œuvre rapidement, même si cette décision ne convient pas à tous. En ce sens, l'autorité est un rouage important de la **coordination**. Elle est aussi l'un des attributs du **leadership**. L'usage excessif de l'autorité présente cependant des inconvénients. Au sein d'une organisation, son omniprésence tend à faire reculer les possibilités de débattre collégialement d'une décision avant que celle-ci ne soit prise. L'autorité reconnue à une personne, une règle, un message ou une décision les rend par ailleurs moins perméables aux points de vue contradictoires, qui pourraient pourtant contribuer à leur évolution. C'est le paradoxe soulevé par certains dirigeants d'entreprise : leur autorité les sert, mais elle les isole souvent aussi des idées divergentes, et potentiellement innovantes, qui pourraient émaner du « terrain ».



baromètre social

social barometer

Ensemble structuré d'**indicateurs sociaux** destinés à mesurer régulièrement le **climat social** d'une organisation. Un baromètre social s'intéresse de manière privilégiée aux différentes facettes de la **satisfaction au travail** des salariés, même s'il peut également intégrer d'autres dimensions RH telles que l'**implication**, la qualité du management ou le **stress**. Conformément à la logique du **pilotage social**, le baromètre social permet en particulier de quantifier l'évolution des variables qu'il mesure – et pas seulement leur niveau à un instant donné. Le bon fonctionnement d'un baromètre repose sur le soin mis à sa conception et à sa mise en œuvre, en particulier pour éviter le phénomène de lassitude des répondants.

Dans le groupe Global, un acteur majeur du marché de l'électronique, la DRH a mis en place un baromètre social afin de mesurer l'évolution du climat social sur plusieurs dimensions. Il consiste en un questionnaire d'une cinquantaine d'items administré par voie électronique à l'ensemble des salariés une fois par an. Dix thèmes, chacun appréhendé par un ensemble d'items, figurent dans le baromètre : Stress, Reconnaissance individuelle, Reconnaissance professionnelle, Travail en équipe, Clarté des objectifs, Développement professionnel, Communication, Confiance dans le management, Confiance dans l'avenir.

BARS

Behaviorally-Anchored Rating Scale

Type d'échelle de mesure des comportements couramment utilisée dans les formulaires d'évaluation de la performance. Chaque ancrage de l'échelle correspond à un ensemble de comportements identifiés à partir d'une analyse de poste et de la méthode dite des incidents critiques. Pour concevoir une telle échelle, on demande aux personnes ayant une bonne connaissance d'un poste donné (ex. : titulaires du poste, supérieurs hiérarchiques) d'établir une liste de comportements clés en lien avec la performance dans le poste. Ces comportements sont ensuite triés, regroupés en dimensions homogènes et associés à une valeur numérique. La valeur la plus élevée correspond généralement au plus haut niveau de performance pour la dimension considérée. Les échelles de type BARS sont différentes des échelles de type **BOS** qui s'appuient sur des fréquences de comportement et non des descriptions.

Pour l'évaluation d'un agent commercial et la dimension de performance « Remise des rapports de vente », l'entreprise Delta utilise l'échelle suivante : 1) Ne remet jamais ses rapports de vente en temps voulu et remet en cause la hiérarchie dans sa volonté de remédier à ce problème ; 2) Est généralement en retard dans la remise de ses rapports de vente et ceux-ci sont souvent inexacts ; 3) Remet parfois en retard ses rapports de vente, ceux-ci comportant quelques inexactitudes ; 4) Remet généralement ses rapports de vente complets et en temps voulu ; 5) Remet ses rapports de vente complets, en temps et en heure, même dans les situations les plus difficiles.

benchmarking **analyse comparative ou étalonnage**

Démarche consistant à comparer l'organisation, les pratiques et la performance de son entreprise avec d'autres entreprises, généralement du même secteur d'activité et de taille équivalente. Cet étalonnage permet de se positionner, d'évaluer son efficacité relative et, éventuellement, de procéder à des ajustements, des changements, voire à une véritable réorganisation des pratiques RH. Il s'agit également, en situation d'incertitude, de voir comment d'autres entreprises ont répondu à un problème RH donné. Le benchmarking RH s'inscrit alors dans une démarche de **pilotage social**. Toutefois, le benchmarking est créateur de normes puisqu'il définit d'une certaine manière ce qu'il est légitime de faire ou de ne pas faire et quelles sont les « meilleures pratiques » qui devraient être adoptées par tous. Il peut ainsi se révéler être un à frein à l'imagination et pousser au conformisme, comme le montre l'**approche institutionnelle**.

Hervé, DRH d'une société de services en informatique de taille moyenne a appris, à ses dépens, que le benchmarking était une pratique à manier avec discernement. Il y a quatre ans de cela, il s'inquiétait du **taux de départ volontaire** élevé de ses ingénieurs et avait commandé une étude sectorielle afin d'en avoir le cœur net. Cette étude avait conforté son impression : le taux de turnover de son entreprise était supérieur de 5 % à la moyenne des entreprises du secteur, alors que le niveau moyen des rémunérations proposées était de 10 % inférieur. Fort de ses informations, il prit des mesures *ad hoc* qui furent couronnées de succès. Deux ans plus tard, à l'occasion des rencontres mensuelles du club des DRH de la région, Hervé constata que deux des leaders du marché avaient mis en place un système d'**évaluation 360°** pour leurs managers. Adopter à son tour une pratique que les « grands » du secteur avaient mise en place conférerait à son entreprise, lui semblait-il, une certaine **légitimité** voire une image d'entreprise à la pointe de la modernité. Cette année, le taux de départ volontaire de la SSII d'Hervé est revenu au niveau élevé d'il y a quatre ans. À l'occasion des **entretiens de départ** sont apparus des propos du type : « L'évaluation 360° est un signe de défiance à notre égard et nous met une pression excessive ; cette pratique est manifestement inadaptée à notre **culture d'entreprise** plutôt familiale. Nous préférons partir plutôt que de travailler dans un tel **climat social**... ».

bénévolat en milieu de travail

corporate volunteering

Les pratiques de bénévolat en entreprise se sont fortement développées ces dernières années, en particulier en Amérique du Nord et en Europe. Elles consistent, pour l'employeur, à encourager et aider ses salariés à s'investir dans une activité bénévole en créant les conditions favorables à cet investissement. Ce soutien peut revêtir diverses formes comme l'octroi de congés accordés au personnel, la possibilité pour le salarié d'exercer une partie de son activité bénévole sur son temps de travail ou encore la mise à disposition par l'entreprise de moyens matériels et financiers. En contrepartie de cet investissement, l'entreprise espère pouvoir bénéficier d'une bonne réputation (celle d'une entreprise consciente de sa **responsabilité sociale** et investie dans la cité) et bénéficier d'effets positifs en interne, notamment un niveau plus élevé de **satisfaction au travail** et d'**implication** de ses salariés.

Un laboratoire pharmaceutique international a mis en place un programme de bénévolat d'entreprise en donnant l'opportunité à ses salariés les plus qualifiés (médecins, infirmières, épidémiologistes, techniciens de laboratoire, éducateurs sanitaires et spécialistes des technologies de l'information) de collaborer avec des organismes non gouvernementaux dont la mission est de combattre le sida et d'autres maladies dans les pays en voie de développement. Ce laboratoire s'engage à financer le transport, l'hébergement et les dépenses de chaque salarié participant et à maintenir leur poste au sein de l'entreprise. La sélection des candidats au programme se fait en fonction de la **motivation intrinsèque** du salarié, de ses aptitudes pour l'enseignement et l'encadrement, ainsi que de sa volonté de voir son travail poursuivi par des équipes locales.

besoin

need

Force interne qui motive le comportement. Les théories des besoins montrent que la satisfaction – ou la non-satisfaction – des besoins individuels est l'une des sources de **motivation** – ou de **démotivation** – au travail. De nombreuses typologies des principaux besoins et de leur articulation ont été proposées. Parmi les besoins qui ont été identifiés, on peut citer notamment les besoins physiologiques (besoin de manger, de boire), le besoin de sécurité, le besoin de contacts sociaux ou d'affiliation (besoin de s'associer à d'autres personnes dans des situations de travail, de loisir, d'affection, d'amitié), le besoin de pouvoir (besoin d'influencer, d'encourager, d'exercer sur les autres une ascendance), le besoin de reconnaissance (besoin d'être reconnu pour ses compétences ou pour ses qualités personnelles) et le besoin d'accomplissement (besoin de surmonter des obstacles, d'exercer sa force, d'accomplir quelque chose de difficile, aussi bien et aussi vite que possible).

biais affectif

affective bias

Déformation du jugement entraînée par l'influence de l'**affectivité** ou des **états affectifs** sur les processus de raisonnement ou d'évaluation. Les conséquences des biais affectifs sont voisines de celles des **biais cognitifs**, mais elles trouvent leur origine dans l'interférence des émotions ou des humeurs avec le jugement rationnel. Par exemple, le fait d'être d'humeur positive ou négative peut influencer l'évaluation portée par quelqu'un sur un objet (situation, personne, décision, etc.), dans la mesure où l'individu « transfère » sur l'objet l'état d'esprit positif ou négatif dans lequel il se trouve et porte donc sur cet objet une appréciation cohérente avec la coloration affective ressentie plutôt qu'une évaluation « objective ».

Marie vient de terminer le projet de plan stratégique de son département. C'est la première fois qu'elle réalise ce travail et elle est consciente qu'elle engage sa crédibilité professionnelle sur cette affaire. Elle se dirige vers le bureau de son chef pour lui soumettre son travail, mais en arrivant dans le couloir elle tombe sur la secrétaire qui lui dit que « M. Marcel a l'air de s'être levé du pied gauche ce matin ». Marie connaît la tendance de M. Marcel à prendre des décisions et réagir aux situations en fonction de son humeur du moment. Elle se ravise donc fort prudemment. Elle ira plutôt lui présenter son travail après le déjeuner. Elle sait qu'il va partir à la piscine entre midi et deux, comme tous les jeudis, et qu'il en revient toujours fort détendu.

biais cognitif

cognitive bias

Déformation du jugement entraîné par les limites des mécanismes de raisonnement humain. Les biais cognitifs sont de multiple nature et sont susceptibles d'influencer plusieurs domaines de la pensée (perception, mémorisation, raisonnement, jugement, calcul, évaluation, etc.). Leur caractère le plus souvent inconscient les rend invisibles à la personne qui en est victime. Pourtant, ils peuvent avoir une influence sur de nombreuses situations en matière de gestion des ressources humaines. La situation de **recrutement**, par exemple, peut être perturbée par divers biais cognitifs. Tout d'abord, les stéréotypes liés à l'apparence physique, à l'âge, au sexe, au groupe ethnique, etc., sont susceptibles de fausser l'appréciation portée sur un candidat, que ce soit de manière favorable ou défavorable, par attribution à un individu des caractéristiques associées, à tort ou à raison, à un groupe social. Le biais de similarité va pousser un recruteur ou un manager intervenant dans le processus de sélection à considérer plus favorablement les personnes qui lui ressemblent. Enfin, les effets de dernière impression et de première impression donnent une importance exagérée à ce qui se passe au début ou à la fin d'un entretien de recrutement. Les formes prises par les biais qui interviennent lors du recrutement sont parfois surprenantes ; par exemple, il a été montré que le prénom des candidats sur un CV influence sa lecture. Parmi les diverses familles de

biais cognitifs, deux sont plus particulièrement pertinentes pour le management des RH : les **biais d'attribution** et les **biais d'évaluation**.

Romane exerce le métier de recruteur pour une grande banque depuis une dizaine d'années. Ce matin-là, une dizaine de candidats sélectionnés sur CV, âgés de 22 à 26 ans, se présentent pour participer à un entretien collectif pour un poste de chargé(e) de clientèle. L'un d'eux retient son attention : en entrant, il portait un haut de survêtement à capuche (qu'il a retiré pour l'entretien) et sa façon de s'exprimer est marquée par le fait qu'il vit en banlieue parisienne. Romane est convaincue d'être une personne ouverte d'esprit, pourtant sans qu'elle en soit vraiment consciente, ses spécificités auront une influence négative sur le jugement porté sur le candidat.

biais d'attribution

attribution bias

Biais cognitif qui touche la manière dont un individu réalise l'**attribution** de ce qui lui est arrivé ou de ce qui est arrivé à autrui. Il existe une diversité de biais d'attribution. Le biais d'auto-complaisance reflète la tendance de chacun à se croire à l'origine de ses propres succès, mais pas de ses échecs. Le biais d'égoïsme consiste à surestimer sa propre contribution à la performance d'un groupe par rapport à la réalité de cette contribution. L'erreur fondamentale d'attribution est la tendance à attribuer les succès et les échecs d'autrui, en particulier dans le contexte du travail, à ses efforts, à ses capacités ou, plus largement, à sa personnalité plutôt qu'aux circonstances, à l'environnement ou à la chance. Le biais de positivité dans l'attribution consiste à attribuer les succès des personnes que l'on apprécie à leurs compétences, mais leurs échecs aux circonstances. Inversement, le biais de négativité dans l'attribution consiste à attribuer les échecs des personnes que l'on apprécie à leurs défauts, mais leurs succès à la chance ou aux circonstances. Dans le monde du travail, l'influence des biais d'attribution se fait particulièrement ressentir dans les situations où un salarié n'a pas rempli les objectifs qui lui étaient assignés.

Jean-Claude, commercial chez Delta Plus, n'a pas rempli ses objectifs cette année. Il considère en effet que le niveau des objectifs qui lui avaient été assignés en début d'année était bien trop élevé compte tenu du contexte économique actuel, et donc inaccessible. Son chef Jean-Guy n'est pas convaincu du tout par ces arguments. Il considère que l'explication donnée par Jean-Claude ne saurait dissimuler son manque de motivation. Quand il n'est plus « porté » par le marché, Jean-Guy considère que Jean-Claude montre vite ses limites !

biais d'évaluation

evaluative bias

Biais cognitif qui fausse l'évaluation portée sur la performance d'une personne. Il existe plusieurs catégories de biais d'évaluation. La première regroupe les biais liés à l'existence d'une orientation dans le jugement. Le

biais de sévérité est ainsi la tendance à sous-évaluer systématiquement ce que l'on doit évaluer. À l'inverse, le biais d'indulgence consiste à surévaluer systématiquement. Enfin, le biais de tendance centrale consiste à considérer que tout le monde se situe dans la moyenne et donc à sous-évaluer la performance et surévaluer la sous-performance. Le biais de tendance centrale peut aussi être une conséquence de la difficulté perçue à évaluer autrui ou sa performance. Une autre série de biais s'intéresse à la manière dont un évaluateur utilise – ou n'utilise pas – l'information disponible afin d'arriver à une appréciation objective. L'effet de halo est le phénomène qui se produit lorsqu'une des caractéristiques de l'évalué ou de sa performance influence – favorablement ou défavorablement – la perception globale de l'évaluateur, au détriment d'une appréciation plus nuancée des différentes facettes de la performance. L'effet d'ancrage va donner un poids exagéré aux évaluations passées au détriment de la performance présente, alors que, à l'inverse, l'effet de récence va donner une importance très forte aux événements intervenus juste avant l'évaluation. Enfin, l'effet de contraste tend à surévaluer ou sous-évaluer le jugement porté sur une autre personne en fonction de l'évaluation portée sur la ou les personnes qui ont été évaluées juste avant. Par exemple, une performance moyenne sera jugée meilleure si son évaluation succède à celle d'une performance médiocre. L'ensemble de ces biais sont susceptibles d'influencer négativement la mise en œuvre des systèmes d'évaluation de la **performance individuelle** et d'**évaluation** du personnel.

Cécile est une salariée efficace et appréciée des clients. Elle les sert avec tact et discrétion. Son chef la trouve toutefois trop réservée. Il ne considère donc sa performance que moyenne. Ce faisant, il fonde son évaluation générale sur une dimension spécifique et est donc victime d'un effet de halo qui l'empêche d'apprécier à juste titre la performance de Cécile.

Big Five

modèle des cinq facteurs

Modèle d'organisation synthétique des différentes dimensions de la **personnalité**. Ce modèle s'appuie sur l'hypothèse selon laquelle les différences individuelles qui ont la plus forte portée dans les interactions quotidiennes entre personnes ont fini par être codées dans le langage sous la forme de mots. Plus une différence est importante, plus les gens la remarqueront et souhaiteront en parler et, par conséquence, créeront éventuellement un mot pour l'exprimer. Des analyses statistiques réalisées sur des centaines de termes descriptifs du comportement humain ont permis de dégager cinq grandes dimensions de la personnalité, chacune comportant six facettes : le névrotisme (anxiété ; colère-hostilité ; dépression ; timidité sociale ; impulsivité ; vulnérabilité), l'extraversion (chaleur ; grégarité ; assertivité ; activité ; recherche de sensations ; émotions positives), l'ouverture (ouverture aux rêveries ; à l'esthétique ; aux sentiments ; aux actions ; aux idées ; aux valeurs), l'agréabilité (confiance ; droiture ; altruisme ; obéissance ; modestie ; sensibilité) et la conscience (compétence ;

ordre ; sens du devoir ; recherche de réussite ; autodiscipline ; délibération). Le modèle du Big Five est aujourd'hui la référence théorique majeure de la plupart des **tests de personnalité**.

bilan de compétences

skills inventory

Inscrit dans le **Code du travail** depuis 1991, le bilan de compétences permet à tout actif qui le souhaite de faire le point sur ses compétences, aptitudes et motivations afin de l'aider à définir ou préciser un projet professionnel ou un projet de formation. Décidé par l'employeur et avec l'accord du salarié – il est alors inscrit dans le plan de **formation** – ou sur l'initiative du bénéficiaire, il est réalisé par un prestataire extérieur à l'entreprise. Dans tous les cas, les résultats du bilan sont strictement confidentiels : ses résultats ne peuvent être communiqués qu'avec l'accord de la personne bénéficiaire du bilan. Par ailleurs l'entreprise ne peut en principe refuser un bilan de compétences, mais elle peut demander un report de six mois au plus. Pour réaliser le bilan de compétences, le bénéficiaire bénéficie d'un congé spécifique (le congé pour bilan de compétences) d'une durée maximum de 24 heures, généralement répartie sur plusieurs semaines. Le bilan consiste généralement en des tests psychologiques, des séances de formation et des entretiens, individuels et collectifs. Sa qualité et son intérêt dépendent à la fois des compétences des praticiens en charge du bilan et du contexte dans lequel il se déroule, en particulier de la motivation du bénéficiaire à l'effectuer. Malgré sa gratuité pour le salarié et son intérêt, le bilan de compétences n'a pas connu, depuis sa création, le succès que l'on pouvait attendre. Parmi les raisons de ce bilan mitigé, on peut évoquer le manque d'information des salariés (qui ignorent souvent qu'il s'agit pour eux d'un droit), mais aussi la possible crainte, en demandant un bilan de compétences, d'envoyer à l'entreprise le « signal » que l'on souhaite quitter celle-ci.

Anna, 34 ans, est assistante et elle souhaiterait à terme se réorienter et quitter son entreprise pour devenir puéricultrice ou éducatrice de jeunes enfants. La direction des ressources humaines de son entreprise, de son côté, s'interroge sur les possibilités de faire évoluer Anna vers un nouveau poste (requérant davantage de compétences en informatique), c'est pourquoi elle lui propose de bénéficier d'un bilan de compétences. Anna accepte de bénéficier de ce bilan, dont elle pense qu'il lui permettra aussi d'approfondir son propre projet professionnel. Le bilan de compétences est réalisé par un prestataire choisi par la direction des ressources humaines. Dix rendez-vous sont fixés : deux consisteront en des entretiens individuels, les autres sont collectifs. Au cours de ce bilan, Anna passera des tests psychologiques et recevra notamment une formation à la rédaction de CV et à la passation d'entretiens de recrutement.

bilan social*annual employee report*

Document de synthèse annuel portant sur les ressources humaines d'une entreprise. Instauré par la loi du 17 juillet 1977, le bilan social est une obligation pour les entreprises et les établissements de plus de 300 salariés. Il regroupe une batterie d'**indicateurs sociaux**, dont la liste et certaines modalités de calcul sont spécifiés avec précision en fonction du secteur d'appartenance de l'entreprise (industrie et agriculture, commerce et services, bâtiment et travaux publics, transports, armement maritime). Le bilan social est composé de sept chapitres, eux-mêmes décomposés en sous-rubriques : emploi, rémunérations et charges accessoires, hygiène et sécurité, formation, relations professionnelles, conditions de vie dans l'entreprise. Souvent perçu comme une charge administrative inutile, le bilan social n'a pas eu l'impact escompté sur la diffusion de l'information et le dialogue social dans l'entreprise. Il lui est reproché son caractère trop exhaustif, statique et normatif. L'utilisation des **tableaux de bord sociaux** est considérée comme une manière plus moderne de remplir le rôle d'information sur la performance sociale de l'entreprise.

**bilan social
individualisé***individual annual
employee report*

Document récapitulatif présentant l'ensemble des éléments de rémunération reçus par un salarié de la part de son entreprise. Le bilan social individualisé énumère et évalue les composantes du salaire de base perçu par le salarié, les charges sociales qui lui sont adossées, ainsi que tous les éléments annexes tels que les avantages sociaux, les avantages en nature, la rémunération différée, la formation, etc. Sa finalité est de montrer à chaque salarié l'ensemble des coûts subis par l'entreprise à son égard, au-delà du montant du salaire net figurant sur la feuille de paie, voire de le responsabiliser sur l'utilisation des prestations dont il est ainsi amené à visualiser le coût. Les défenseurs du bilan social individualisé le considèrent comme un moyen, pour les DRH, de mieux communiquer sur leurs politiques de **rémunération** globale dans le contexte d'une complexification des systèmes de rémunération, en particulier pour les cadres.

Dans l'entreprise Crépin, le directeur des ressources humaines souhaite mettre en place un bilan social individualisé pour sensibiliser les salariés à l'ensemble des avantages dont ils bénéficient : mutuelle, prévoyance, chèques repas et chèques vacances, etc. Il s'adresse donc au cabinet RH Consult, qui lui conçoit un outil synthétique et agréable à l'œil. Pourtant, dès l'instauration de cet outil, il se heurte à la résistance du syndicat majoritaire dans l'entreprise, qui dénonce avec virulence sur son site Internet cette méthode grossière de manipulation, destinée à culpabiliser les salariés et à diminuer leur capacité de négociation.

biodata – questionnaire biographique*biodata*

Tentative de systématisation de l'analyse des informations biographiques des candidats à l'occasion d'une procédure de recrutement (âge, sexe, formation, résultats académiques, expériences professionnelles et personnelles, etc.). Il s'agit d'une méthode de **sélection du personnel** empirique (reposant sur un *constat*) et athéorique (on ne s'intéresse pas réellement aux *causes* de ce constat). Par exemple, si une entreprise constate statistiquement que ses commerciaux les plus performants ont un BTS Action commerciale, maîtrisent une langue étrangère et avaient plus de cinq années d'expérience professionnelle au moment de leur entrée dans l'organisation, elle pourra rechercher en priorité ces caractéristiques parmi les futurs candidats afin d'identifier ceux qui sont particulièrement prometteurs ou, inversement, ceux qui sont à écarter. Cette méthode bénéficie de certains atouts tels qu'une bonne **validité** prédictive pour des emplois fortement standardisés, la possibilité de traiter de manière automatisée un volume important de candidatures et le fait que des réponses à des questionnaires biographiques sont souvent difficiles à falsifier puisque les questions peuvent sembler ne rien avoir en commun avec le poste en question. Elle n'en présente pas moins de nombreux inconvénients. Ainsi, les questionnaires biographiques doivent être développés et calibrés à grande échelle et réadaptés en continu ; il s'agit là d'un travail de spécialiste, souvent coûteux. De surcroît, il n'est pas forcément rigoureux de tirer des conclusions sur les candidats à partir de modèles établis en fonction de personnes déjà en poste : les deux populations ne sont pas strictement comparables, ce qui peut entraîner un risque d'interprétation erronée. Par ailleurs, cette méthode présente un risque de reproduction « à l'identique » des salariés de l'entreprise. Enfin, cette méthode est particulièrement sujette à contestation juridique, compte tenu de la nature privée des informations demandées et de leur potentiel manque de proximité avec une finalité professionnelle

bonus de rétention*retention bonus*

Incitation financière contractuelle liant le versement d'une somme d'argent – souvent exprimée en pourcentage du salaire de base – à l'engagement du salarié à rester une période de temps déterminée dans l'entreprise. Le bonus de rétention est utilisé à la fois pour attirer, mais aussi retenir les salariés clés de l'entreprise ou considérés comme tels, notamment lors des périodes de réorganisation (fusions, rachats, restructurations, etc.).

Un groupe équipementier automobile européen a décidé de mettre en vente une de ses divisions spécialisée dans les systèmes de boîtes de direction. Afin d'éviter que ses ingénieurs les plus brillants ne quittent cette division pendant cette période d'incertitude (ce qui aurait pour conséquence d'en réduire l'attractivité auprès des acheteurs potentiels), le

groupe a décidé de mettre en place une politique de bonus de rétention. Ce bonus sera un montant progressif versé une fois par an sur une période de trois ans – le temps que le groupe estime raisonnable pour concrétiser la vente de sa division. La première et la deuxième année, le salarié recevra une prime équivalente à 5 % de son salaire annuel de base, la troisième année, il touchera 10 %.

BOS

Behavioral Observation Scale

Type d'échelle de mesure comportementale couramment utilisée dans les formulaires d'évaluation de la performance et conçue à partir d'une analyse de poste et de la méthode dite des incidents critiques. À la différence des échelles de type **BARS**, l'ancrage des échelles BOS correspond à des fréquences de comportements.

Pour l'évaluation d'un agent commercial et la dimension de performance « Remise des rapports de vente », l'entreprise Gate Inc. utilise les échelles suivantes : « *Est prompt dans la remise des rapports de ventes* » : 1 – Jamais, 2 – Rarement, 3 – Parfois, 4 – Assez souvent, 5 – Fréquemment, voire toujours ; et « *Remet des rapports de vente complets* » : 1 – Jamais, 2 – Rarement, 3 – Parfois, 4 – Assez souvent, 5 – Fréquemment, voire toujours.

budget de frais de personnel

personnel budget

État prévisionnel qui récapitule l'intégralité des **frais de personnel** anticipés par une entreprise ou par une unité à l'intérieur d'une entreprise pour l'exercice comptable à venir, voire pour un ou plusieurs exercices comptables ultérieurs. La constitution et le suivi d'un budget de frais de personnel sont des éléments importants du **contrôle de gestion sociale**. La capacité à prévoir correctement les frais de personnel repose sur plusieurs éléments, dont une bonne prévision de l'augmentation de la **masse salariale** sous l'effet de divers facteurs : **augmentations collectives**, revalorisation du Smic, augmentations individuelles ou **GVT**, hausse des **effectifs**, etc. Tout budget de frais de personnel repose sur un découpage de l'entreprise en unités et sous-unités cohérentes et sur un découpage du personnel en catégories homogènes. Le processus de construction d'un budget peut s'inscrire dans le cadre d'une logique descendante (*top down*), dans laquelle un budget d'entreprise global se décline dans les budgets des unités et sous-unités, ou selon une logique ascendante (*bottom up*) dans laquelle le budget global résulte de l'agrégation successive des budgets des unités et sous-unités. Un budget peut se construire de manière incrémentale, par extrapolation des données budgétées ou réelles antérieures, ou bien à partir d'une évaluation nouvelle de l'activité justifiant les ressources nécessaires (budget base zéro). La comparaison entre les données budgétées et les données réelles constatées est effectuée dans le cadre de l'analyse des **écarts sur frais de personnel**.

bulletin de paie*pay slip*

Document qui doit être obligatoirement remis au salarié à l'occasion du versement de son salaire. Le bulletin de paie est établi selon des règles définies par le Code du travail. Certaines informations doivent obligatoirement y figurer, notamment celles relatives à l'identité de l'employeur (nom, adresse, immatriculation) et du salarié : nom, emploi occupé, position dans la **classification**. Le bulletin de paie doit également préciser quelle est la **convention collective** applicable, les principaux éléments de la rémunération brute (quantité d'heures réalisées, avantages en nature et compléments de salaire, heures supplémentaires) ainsi que la somme effectivement versée au salarié (**salaire net**). Il précise enfin le montant des charges sociales, salariales et patronales, payées par l'employeur. Le bulletin de paie doit être conservé par le salarié sans limitation de durée. Il peut lui servir à faire valoir ses droits, notamment ses droits à la retraite.

**cadre***manager, executive*

En France, les conventions collectives distinguent habituellement plusieurs catégories de salariés : employés, cadres et cadres dirigeants, qui sont chacune caractérisées par un ensemble de droits et d'obligations spécifiques. Les emplois de cadre supposent, en principe, l'exercice de responsabilités nécessitant des connaissances approfondies, un niveau de qualification et/ou de compétences professionnelles élevé. Les cadres se situent dans la partie intermédiaire de la hiérarchie de l'entreprise et de sa grille de rémunération (les cadres dirigeants occupant la partie supérieure). Un salarié cadre peut occuper des fonctions d'encadrement, c'est-à-dire exercer une responsabilité hiérarchique sur un ou plusieurs autres salariés, mais pas nécessairement. Ainsi, des fonctions d'ingénieur ou des responsabilités techniques nécessitant un niveau de qualification élevé peuvent suffire à justifier l'appartenance à cette catégorie. Pour un salarié, l'enjeu du passage au « statut cadre » est bien souvent symbolique autant que financier.

Le nombre et la proportion des cadres ont fortement augmenté dans les entreprises, passant de 700 000 il y a vingt ans à plus de 2,5 millions aujourd'hui. La proportion de cadres varie considérablement d'une entreprise à l'autre et d'un secteur d'activité à l'autre. Ainsi, l'entreprise Veolia Environnement, par exemple, comptait, en 2006, 24 000 cadres pour un total de 298 000 salariés, soit environ 8 %. À la Société Générale, cette proportion était de 40 % à la même date.

caisse de retraite*pension fund*

Organisme chargé de la collecte des cotisations des actifs et du versement des pensions aux retraités. Les salariés du secteur privé de l'industrie, des services et du commerce dépendent de la Caisse nationale d'assurance-vieillesse (Cnav) pour leur retraite de base. Pour leur retraite complémentaire, ils sont rattachés aux organismes intégrés dans l'Association pour le régime de retraite complémentaire des salariés (Arrco) ainsi que, pour les cadres, aux caisses de retraite relevant de l'Association générale des institutions de retraite des cadres (Agirc). Le montant de la retraite de base est calculé sur la base des cotisations versées par le salarié pendant sa carrière. Ces cotisations sont calculées à partir des salaires mensuels cumulés

touchés par le salarié, dans la limite du plafond de la sécurité sociale. Le décompte des droits est fonction du nombre de trimestres cotisés pendant la carrière. Le montant de la retraite complémentaire dépend du nombre de points de retraite accumulés pendant la carrière, dont le nombre est fonction de la durée et du montant des cotisations. Des régimes de retraite distincts regroupent les personnes appartenant à d'autres catégories socio-professionnelles (secteur public, agriculture, etc.). Le système français se caractérise par son organisation morcelée, héritage de son histoire et de l'empilement de ses statuts. Depuis les années 1990, on assiste toutefois à une rationalisation du système (fusions de régimes et de caisses de retraite).

capacités cognitives

cognitive skills

Ensemble des fonctions intellectuelles reposant sur le stockage, la manipulation et la transmission d'informations et permettant l'analyse, la compréhension et l'organisation du réel. Le terme « intelligence » est parfois utilisé comme synonyme de capacités cognitives, bien que cette notion soit plus large que celle de capacités cognitives au sens strict. Parmi celles-ci, on identifie notamment les capacités de perception, de concentration, de mémorisation, d'abstraction, de langage, de raisonnement et de coordination visiomotrice. De nombreuses recherches attestent que les résultats aux tests de capacités cognitives, comme le **TEAI**, sont de bons prédicteurs de la réussite scolaire et professionnelle.

capital culturel

cultural capital

Ensemble des ressources culturelles dont dispose un individu : maîtrise de la langue, connaissances dans différents domaines (technique, scientifique, artistique, etc.), maîtrise des codes sociaux propres à un milieu social donné. Le capital culturel est largement transmis par l'éducation, celle des parents, mais aussi celle reçue à l'école et au cours des études supérieures. Le capital culturel se distingue du **capital économique** et du **capital social**. En effet, la possession d'un capital économique n'est pas le seul déterminant de la position sociale relative d'un individu : le capital social, et surtout le capital culturel, jouent également un rôle important. Le capital culturel, largement hérité, détermine notamment la maîtrise par un individu du langage et des catégories cognitives propres à chaque strate d'une société, qui permettent d'y être reconnu, compris et accepté. Ainsi, au sein des organisations des entreprises, le passage au statut de **cadre** suppose souvent la maîtrise du registre de langage oral (vocabulaire, construction des phrases), du langage écrit (par exemple pour la rédaction d'une lettre de motivation), mais aussi du langage corporel qui conditionnent, souvent implicitement, l'accès à ce statut.

Après avoir été longtemps technicien de maintenance, Pierre est devenu agent de maîtrise. Il obtient de bons résultats et est respecté par ses collaborateurs. Fort de ces résultats et d'une évaluation globalement favorable, il espère, d'ici un an ou deux, pouvoir accéder au statut cadre même s'il ne possède pas les diplômes requis (un niveau Bac +2 minimum). En réponse à sa demande, la direction des ressources humaines demande à Pierre de bien vouloir rédiger une lettre de motivation (ce qu'il n'a jamais fait de sa vie). Par ailleurs, elle lui demande de bien vouloir suivre une formation générale au management au cours de laquelle il pourra acquérir le vocabulaire et les codes sociaux – autrement dit, le capital culturel – propres au niveau auquel il aspire.

capital humain

human capital

Ensemble des **compétences** et **qualifications** acquises par un individu et susceptibles d'influer positivement sur sa productivité au travail. Popularisée dans les années 1960, la notion de capital humain a notamment été mobilisée pour analyser les choix individuels d'investissement en formation. La formation, en effet, peut être considérée comme un investissement pour l'individu, dont il doit calculer à la fois les coûts (coûts directs et coûts d'opportunité) et la rentabilité potentielle (correspondant à l'accroissement de revenu espéré à la suite de cet investissement). Dans cette logique, l'investissement en formation ne sera donc réalisé par un individu que dans la mesure où les bénéfices liés à l'accroissement de productivité attribués à la formation dépassent, sur une période de temps donnée, les coûts de cette formation. Deux types d'investissement en formation peuvent être réalisés : le capital humain spécifique (la connaissance du produit, par exemple) consiste en des connaissances et savoir-faire qui n'ont de valeur que dans une entreprise donnée, tandis que le capital humain général consiste en des connaissances et savoir-faire qui peuvent être mobilisés dans d'autres organisations (la connaissance de l'anglais, par exemple). Dans cette logique, les entreprises qui investissent en capital humain général risquent donc de perdre leur investissement sans avoir eu le temps d'en tirer bénéfice. En conséquence, elles ne réalisent d'investissements en formation que pour développer le capital humain spécifique de leurs salariés, tandis que ces derniers (éventuellement aidés par la collectivité) payent pour le développement de leur capital humain général. Pourtant, de plus en plus d'entreprises investissent aujourd'hui dans des formations diplômantes coûteuses, telles que des **MBA**, malgré le risque de voir les salariés quitter ensuite l'entreprise pour une autre. Ce paradoxe tend à montrer que la théorie du capital humain n'est pas pertinente pour appréhender tous les choix d'investissement en formation et que, s'agissant de la formation en entreprise, une approche fondée sur l'**échange social** est probablement plus appropriée.

Le directeur général d'une entreprise du secteur pharmaceutique décide de doter quelques cadres « à haut potentiel » de son entreprise du capital

humain général nécessaire pour qu'ils puissent occuper demain des postes clés dans l'entreprise. Pour cela, il propose à une quinzaine d'entre eux de bénéficier d'un *Executive MBA*. Il en coûtera environ 150 000 € à l'entreprise. Pour les participants, cette formation représente une formidable opportunité : elle accroît leurs possibilités de carrière dans l'entreprise, mais aussi à l'extérieur de celle-ci puisque les compétences acquises en MBA sont un capital humain pour l'essentiel non spécifique.

capital social

social capital

Ensemble des relations, réelles ou potentielles, qui constituent le **réseau social** d'un individu et sur lesquelles il peut compter pour lui fournir les différentes ressources, matérielles et symboliques, dont il peut avoir besoin (informations, soutien, confiance, reconnaissance, etc.). Ce réseau se forme grâce à la connaissance et à l'identification mutuelles, c'est-à-dire grâce au sentiment partagé de faire partie du même « monde », d'avoir en commun des intérêts, des valeurs et/ou des façons de vivre. Le capital social doit être distingué du capital économique (constitué par le patrimoine et les revenus dont dispose l'individu) et du **capital culturel**. Il constitue pour chacun de nous une ressource précieuse, même si elle est pour l'essentiel intangible, difficilement mesurable et non formalisée. Au sein d'une entreprise ou d'une organisation, surtout si elle est de grande taille, la capacité à accroître et mobiliser son capital social est une **compétence** clé. À un niveau plus collectif, on peut considérer que le capital social d'une société ou d'un groupe est d'autant plus faible que les individus, en son sein, vivent de manière isolée ou limitée aux relations entre membres d'un groupe restreint (la famille, la paroisse, etc.).

Amy connaît de beaucoup de gens, beaucoup de gens la connaissent et tous l'apprécient et parlent d'elle avec respect. Son carnet d'adresses est important et il est toujours tenu à jour. Amy n'est pas riche, son capital culturel n'est pas non plus très important, mais elle possède un capital social conséquent qui lui a bien souvent été utile, notamment quand elle cherchait du travail, car elle a alors pu compter sur l'aide et le soutien de nombreuses personnes.

carrière

career

Succession des postes, des emplois ou des professions dans lesquels une personne s'engage au cours de sa vie professionnelle. La notion de carrière a traditionnellement été associée à la progression continue d'un individu vers le sommet de la structure hiérarchique d'une même organisation. Toutefois, cette vision a fortement évolué en raison des changements économiques, technologiques, organisationnels et sociodémographiques intervenus au cours de ces dernières années. Aujourd'hui, les carrières sont devenues plus irrégulières, réversibles et discontinues. Les possibilités de promotion étant réduites (en raison notamment de l'aplatissement

des structures hiérarchiques des organisations), les changements de poste ou de fonction à un même niveau hiérarchique sont plus fréquents. Certains auteurs parlent de « carrière nomade » afin de mettre en évidence le fait que les parcours professionnels s'effectuent désormais au-delà des limites structurelles d'une seule organisation. D'autres emploient le terme de « carrière protéiforme » afin de souligner que la carrière correspond davantage aujourd'hui à un cheminement personnalisé, construit et géré par l'individu et non plus uniquement par l'organisation qui l'emploie. Ainsi, on envisage aujourd'hui la carrière comme l'évolution objective et/ou subjective d'une personne dans la sphère du travail, cette évolution étant influencée conjointement par les choix individuels, par les opportunités organisationnelles et par l'environnement économique (marché du travail) et institutionnel (par exemple, le système de formation). La carrière « objective » représente la succession des emplois occupés par la personne et la carrière « subjective » l'interprétation que la personne en fait, en particulier en termes de succès ou d'échec de carrière.

Francis et Jean-Paul sont deux quadragénaires cadres dans une direction régionale de Railplus. Francis est diplômé d'une grande école d'ingénieurs. Jean-Paul est entré dans l'entreprise comme apprenti électricien, alors qu'il était encore adolescent, et a suivi ses études par la voie de la formation continue. Bien qu'ils se trouvent objectivement dans la même position, le premier a l'impression d'avoir moins bien réussi que ses camarades de promotion et en ressent une certaine amertume. Le deuxième est, en revanche, fier du parcours professionnel qu'il a mené.

carrière nomade

boundaryless career

Dans son acception la plus simple, le concept de carrière nomade signifie que les carrières ne sont plus contraintes par les frontières de l'organisation (*boundaries*), mais constituent au contraire une série d'opportunités d'emploi qui dépassent les frontières d'un lieu de travail unique. Une carrière nomade est ainsi une carrière qui s'effectue auprès de plusieurs employeurs différents, est encouragée et facilitée par l'appartenance à des réseaux personnels et professionnels, brise les principes traditionnels d'avancement et de promotion hiérarchique et amène potentiellement l'individu à rejeter, pour des raisons personnelles ou familiales, les opportunités de carrières balisées.

Erwan est technicien en informatique. Après avoir obtenu son BTS, il commence à travailler pour diverses sociétés de services en informatique. Il ne cherche pas à faire carrière, mais à profiter des opportunités qui se présentent à lui et n'hésite donc pas à changer d'employeur lorsqu'il reçoit une proposition plus favorable, en particulier en termes de salaire. La trentaine venue, il ressent toutefois le besoin de se stabiliser dans un endroit agréable et rejoint donc une collectivité territoriale dans le Sud de la France. S'il apprécie pendant quelques années le rythme de travail plus calme de son nouvel employeur, qui lui permet en particulier de dévelop-

per une activité de conseil en parallèle de son emploi principal, il finit par être lassé par son travail et le manque d'opportunités à long terme. Il décide donc de faire les démarches nécessaires pour partir au Canada, pays qui souffre d'une importante pénurie de techniciens en informatique. Qui sait où la suite de son parcours professionnel va le mener ?

CEE (Centre d'études de l'emploi)

Le CEE est un établissement public placé sous la double tutelle du ministère du Travail et du ministère de la Recherche (www.cee-recherche.fr). Il regroupe une soixantaine de chercheurs et publie de nombreux travaux et publie de nombreux documents de travail et rapports de recherche sur les thématiques de l'emploi, du travail et de la protection sociale. Quatre unités de recherche structurent ses travaux : âges et travail, politiques d'emploi, dynamique des organisations et du travail et évaluation des politiques publiques.

centre d'évaluation

assessment center

Procédure de diagnostic visant à évaluer de manière systématique les comportements des personnes dans des situations de travail simulées. Cette méthode peut être utilisée pour trois fonctions principales : le **recrutement** de nouveaux collaborateurs, les décisions de **mobilité** interne des collaborateurs en poste et les décisions concernant la formation et le développement du personnel. Son postulat est que la mise en situation d'un individu et l'observation précise et structurée de ses réactions permet de pronostiquer efficacement ses chances de réussite future à une fonction donnée et/ou de déterminer ses besoins en formation. Quatre phases président à la mise en place d'une telle méthode par l'entreprise : 1) la conception – il s'agit de définir de façon claire les objectifs du centre d'évaluation, de préciser pour quels groupes et types de postes il sera utilisé, d'analyser des tâches qui mèneront à une liste des compétences à évaluer (ex : communication, coopération, capacité à s'imposer, **leadership**, capacité à supporter des conflits, résolution de problèmes) et de choisir les exercices qui seront utilisés pour mettre en évidence ces compétences (ex : présentation, exercice *in basket*, discussion de groupe, jeu de rôle) ; 2) la préparation – il s'agit de la préparation logistique (ex : locaux, matériel), du choix du nombre d'observateurs (environ un pour deux participants) et du type d'observateurs (cadre de la ligne hiérarchique au moins deux niveaux au-dessus des participants, collaborateurs du service RH, psychologues ou consultants externes), ainsi que leur éventuelle formation, telle qu'une sensibilisation aux **biais affectifs** et aux **biais cognitifs** ; 3) la passation et l'analyse – accueil des participants (explications et réponses aux questions afin de dissiper l'anxiété, présentation des observateurs), puis les participants effectuent les exercices (individuellement ou en groupe), les observateurs les observent, notent les

comportements pertinents et les évaluent en utilisant les échelles et les procédures prédéfinies et, enfin, les observateurs se réunissent ensuite pour synthétiser les informations et arriver à des recommandations ; 4) la restitution – séance de **feedback** aux participants, souvent immédiatement après la réunion de synthèse.

Les études sur la **validité** prédictive des centres d'évaluation sont généralement concluantes lorsqu'il s'agit de prédire les performances futures des collaborateurs et leur probabilité d'accession à des fonctions de direction dans la même entreprise. Cependant, en raison de son coût et du temps nécessaire à la passation (entre un et trois jours), l'*assessment center* est essentiellement utilisé pour des cadres, même si le recours à cette méthode se démocratise.

Le groupe Global a mis en place un *trainee program* conçu pour attirer de jeunes diplômés prometteurs et les préparer à évoluer rapidement dans le groupe. Pendant dix-huit mois, les jeunes recrues vont avoir la possibilité d'acquérir une vision élargie de l'entreprise, de développer un réseau utile pour leur métier et leur carrière et de démontrer leur potentiel. Compte tenu des enjeux importants de ce programme, le recrutement est effectué avec soin : les candidats, issus des meilleures universités européennes, doivent en particulier passer deux jours dans un centre d'évaluation où ils devront démontrer, en anglais, leur potentiel à maîtriser les compétences nécessaires à leur future activité.

cercle de qualité

quality circle

Apparu au Japon dans les années 1960, puis largement diffusée aux États-Unis et en Europe, la méthode des cercles de qualité est utilisée en entreprise dans le but de contribuer à l'amélioration de la qualité des produits et des processus de production. Elle consiste à réunir régulièrement un groupe de 4 à 15 personnes, qui ont en commun d'être concernées par des problèmes liés à la qualité (même si elles n'ont pas la même fonction, n'appartiennent pas au même service et/ou n'ont pas le même niveau hiérarchique) et de les inviter à décrire et identifier des problèmes touchant la qualité, puis à débattre afin de faire émerger des solutions à ces problèmes. Le principe des cercles de qualité est de considérer que les solutions qui permettent d'améliorer la qualité de la production doivent être recherchées non « en haut » de l'organisation, mais auprès des personnes directement concernées. Elle leur reconnaît ainsi, quel que soit leur niveau, des capacités d'observation et d'analyse des problèmes que ne peuvent posséder des personnes extérieures à l'activité productive. En cela, la méthode des cercles de qualité est en rupture avec le **taylorisme** selon lequel les méthodes d'amélioration de l'efficacité productive doivent être élaborées de façon centralisée par des ingénieurs en organisation, qui seuls posséderaient les compétences nécessaires. En apparence passée de mode, la méthode des cercles de qualité continue pourtant d'inspirer nombre de pratiques managériales consistant à améliorer la qualité en

faisant émerger du « terrain » des propositions d'amélioration, dont les meilleures sont ensuite primées, puis mises en œuvre.

Céreq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications)

Le Céreq est un établissement public qui dépend du ministère de l'Éducation, du ministère de l'Économie et du ministère du Travail. Ces travaux les plus connus sont les enquêtes « Génération » qui suivent l'insertion professionnelle de cohortes de jeunes travailleurs. Il met également à disposition du public la base de données Reflet qui répertorie un ensemble de 2600 **diplômes** de l'enseignement technique et professionnel, ainsi que les résultats d'enquêtes sur la formation continue et des portraits statistiques des branches professionnelles (caractéristiques des entreprises, de la main-d'œuvre, pratiques de GRH).

certification sociale

social certification

Mécanisme par lequel une entreprise se soumet à un **audit social**, ou y soumet ses sous-traitants, pour vérifier la conformité de ses **conditions de travail** à un référentiel normatif. Les normes les plus connues en matière de ressources humaines sont la norme SA 8000 et la norme OHSAS 18001 qui porte sur la gestion de la santé et de la sécurité au travail.

changement organisationnel

organizational change

Modification majeure dans le fonctionnement d'une entreprise. La notion de changement organisationnel peut recouvrir des éléments très variés tel que **restructuration**, informatisation, fusion/acquisitions, nouveaux produits, nouvelles technologies, nouvelle **organisation du travail**, etc. Compte tenu de l'ampleur de ses conséquences sur les expériences de travail des salariés, tout changement organisationnel est potentiellement porteur de **stress** en raison des craintes, justifiées ou injustifiées, des salariés quant à leur avenir. Les entreprises se doivent donc d'accompagner le changement par la mise en place de démarches de communication, de concertation et de formation pour expliquer les finalités, le calendrier et les modalités concrètes du processus. La place du **département ressources humaines** dans la gestion du changement est variable selon les organisations. Elle implique au minimum la conduite de démarches de management des compétences rendues nécessaires par le changement.

charges sociales

social security contributions

Cotisations prélevées sur le salaire brut (charges sociales salariales) ou basées sur le salaire brut (charges sociales patronales). Conformément au

principe de solidarité qui caractérise le système de protection sociale français, ces cotisations sont prélevées sur les rémunérations de l'ensemble des citoyens et sont destinées à financer les besoins de ceux qui en ont besoin. Les charges sociales sont collectées auprès des employeurs et redistribuées aux bénéficiaires des prestations par les divers **organismes sociaux** progressivement mis en place en France depuis 1945. Les deux cotisations les plus lourdes versées par les salariés français concernent l'assurance-maladie et le financement des régimes de **retraite**. Mais d'autres domaines font l'objet de prélèvements : assurance chômage, accidents du travail, allocations familiales, allocation transport, contribution au remboursement de la dette sociale (CRDS), contribution sociale généralisée (CSG), etc.

charisme

charisma

Qualité d'une personne qui séduit et influence, voire fascine les autres par ses actions (réelles ou supposées) ou sa façon d'être ou de parler. Le charisme, pour qui en est doté, est un puissant moyen d'exercer, sur un groupe plus ou moins étendu de personnes, une domination ou un **pouvoir**. On peut s'interroger sur les raisons pour lesquelles les individus acceptent, en toute liberté, l'influence ou les injonctions d'une personne charismatique. La domination charismatique reposerait sur la croyance en le caractère extraordinaire, exceptionnel, voire surnaturel (dans le cas du chef charismatique d'une secte, par exemple) des qualités d'une personne, jugées inaccessibles au commun des mortels. Le plus souvent, cette croyance s'accompagne et est entretenue par le récit d'actions héroïques, plus ou moins exagérées par l'enthousiasme et par la rumeur. Elle se concrétise par un véritable culte voué à la personne charismatique et par l'intérêt porté à chacun de ses faits et gestes, même anodins, jusqu'au souhait de posséder, par exemple, des objets qui lui auraient appartenu. Le registre de la domination charismatique est celui de l'émotion, de la révélation, de l'inspiration. Malgré sa capacité à soulever les foules, elle a aussi une grande fragilité en comparaison d'autres formes de **légitimité**. En même temps que l'enthousiasme, une personne charismatique soulève en effet beaucoup d'attentes – parfois au-delà même de ce qu'elle a réellement promis – et la déception qu'elle suscite, ainsi que la perte d'influence qui en résulte, peut être brutale.

En raison notamment de son charisme et de ses réussites spectaculaires, Paul Legagneur est régulièrement élu « Manager de l'année » ou « Meilleur capitaine d'industrie » par la crème des magazines business d'Europe et des États-Unis. Son degré de notoriété est tel qu'il est même connu par le grand public. Pourtant, les difficultés connues par son entreprise depuis le début de la crise, poussent certains à se demander si les louanges tissées à M. Legagneur n'étaient pas excessives.

charte d'entreprise*mission statement*

Document matérialisant l'engagement unilatéral d'une entreprise et de ses collaborateurs autour de principes communs. Il s'agit avant tout d'une déclaration d'intentions et d'un engagement moral, dénué d'une valeur juridique autonome. De contenu variable, élaborée librement par l'entreprise et soumise à aucun formalisme juridique, la charte d'entreprise comprend généralement des éléments énonçant l'identité de l'entreprise, sa raison d'être, ses valeurs, ses principes et ses engagements vis-à-vis de ses **parties prenantes**. Elle se veut fondatrice de la **culture d'entreprise**, outil de **cohésion interne** et de communication externe. Toutefois, certains voient davantage les chartes d'entreprise comme une tentative d'idéalisation et de manipulation, reflétant davantage une certaine **idéologie** managériale que des pratiques réelles.

« Bati-Construct est une entreprise dynamique et flexible, qui prend en compte le développement durable dans la construction et qui s'adapte en permanence au marché. Nous voulons contribuer à créer pour l'homme un environnement d'habitat et de travail sain et agréable : telle est notre philosophie. Des contrôles continuels internes et externes de nos produits nous donnent la certitude de répondre aux exigences élevées de nos clients. La recherche et le développement nous habitent en permanence. Nous sommes prêts à sortir des sentiers battus ; notre credo est « *Just do it and be different* ». Dans une démarche sincère de développement durable, nous tenons à partager notre état d'esprit et notre méthodologie non seulement avec l'ensemble de nos collaborateurs, clients et fournisseurs, mais également avec les étudiants, les institutions publiques, les ONG et nos concurrents. Nous sommes convaincus qu'en investissant dans le capital humain, un développement plus harmonieux est possible. Nos valeurs sont l'esprit d'initiative, la responsabilité d'entreprise, le professionnalisme, le respect, l'écoute et la diversité ».

chasseur de têtes*head-hunter*

Personne ou organisation (généralement un cabinet de recrutement) mandatée par une entreprise pour lui faciliter le **recrutement** de profils rares, spécialisés et/ou de haut niveau (ex : des cadres dirigeants).

L'entreprise Alpha cherche à remplacer d'urgence l'un de ses directeurs d'usine victime récemment d'un grave accident de la route. Elle fait appel au cabinet SpeedHunting avec lequel elle a déjà travaillé et auquel elle confie un mandat exclusif. Pour trouver le profil demandé, le cabinet va consulter en priorité sa propre base de données constituée grâce à ses réseaux, aux recherches effectuées dans la presse sur Internet et aux CV qu'il reçoit régulièrement. Si un ou plusieurs candidats sont identifiés, SpeedHunting les contactera, vérifiera leur disponibilité et leur motivation et, le cas échéant, les recevra pour un entretien de sélection. Le cabinet facturera sa prestation à Alpha de la manière suivante : un tiers à la signature du mandat, un tiers à la fourniture à Alpha d'une *short-list* de 3 à 5 candidats accompagnée d'un commentaire synthétique d'une page, et

un tiers à la conclusion. Lorsqu'il n'intervient pas sous mandat exclusif, SpeedHunting n'est seulement rémunéré que si le client recrute l'un des candidats qu'il a proposé.

chômage

unemployment

Situation d'une personne active (c'est-à-dire en âge et en situation de travailler) qui ne travaille pas et souhaiterait pouvoir le faire. Concrètement, il existe de multiples **conventions** de mesure du chômage. En France, deux grandes catégories de mesure sont utilisées : le chômage au sens de **Pôle emploi**, qui repose sur les déclarations remplies par les demandeurs d'emploi au moment de leur inscription, et le chômage au sens du BIT (Bureau international du travail), méthode de mesure internationale reposant sur un sondage effectué auprès des personnes en âge de travailler (15 ans ou plus), indépendamment de leur inscription ou non à Pôle emploi. Pour être considérée comme chômeuse au sens du BIT, une personne doit notamment répondre aux critères suivants : ne pas avoir travaillé (même une heure) au cours de la semaine de référence, être disponible pour travailler dans les deux semaines qui suivent et avoir entrepris des démarches actives de recherche d'emploi dans le mois précédent. La limite de ces critères de mesure du chômage tient au fait qu'elle rend mal compte des réalités du marché du travail, plus complexes qu'une simple opposition entre emploi et chômage. Un grand nombre de personnes, sans être au chômage, se trouvent en effet en situation de sous-emploi : **temps partiel** contraint, contrats courts, etc. Par ailleurs, le taux de chômage national global ne renseigne que très partiellement sur sa structure. Ce taux est en effet très variable selon les régions, le secteur, l'âge, le sexe, le niveau de qualification, etc. En période de crise, les différentes catégories sont touchées de manière très inégale par le chômage et ce sont en priorité les jeunes, les personnes de plus de 50 ans et les personnes non qualifiées qui en subissent les conséquences.

Sur l'année 2008, le taux de chômage a augmenté de 8,5 % pour l'ensemble de la population active, et de 14,5 % pour les moins de 25 ans. Parmi les raisons d'entrée déclarée au Pôle emploi, les licenciements économiques ont légèrement reculé (-0,2 %) tandis que les entrées pour fin de mission d'intérim ont fortement augmenté (+29,9 %).

CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail)

Le CHSCT a pour rôle de contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des salariés ainsi qu'à l'amélioration de leurs conditions de travail. Composé d'une délégation du personnel (c'est-à-dire de salariés élus) et présidé par le chef d'établissement (ou son représentant), il doit obligatoirement être constitué dans les entreprises dont l'**effectif** compte

au moins 50 salariés. En l'absence de CHSCT, son rôle revient aux **délégués du personnel**. Concrètement, le CHSCT est doté de moyens (crédit d'heures pour les salariés qui en sont membres, rapport écrit annuel remis par la direction d'entreprise, possibilité de recourir à des experts extérieurs) qui lui permettent de mener à bien différentes missions : analyser les risques professionnels auxquels peuvent être exposés les salariés fragiles (en particulier les femmes enceintes), vérifier le respect des règles de sécurité, prévenir les risques professionnels par la mise en œuvre d'actions d'information et de prévention, analyser les causes et les circonstances des **accidents du travail** et **maladies professionnelles**. Par ailleurs, le CHSCT doit obligatoirement être consulté avant la mise en œuvre d'aménagements de travail (par exemple, de nouveaux locaux) ou d'une nouvelle organisation susceptibles d'affecter les conditions de travail. Il se réunit au moins une fois par trimestre, mais aussi à la suite de tout incident justifiant son intervention (suicide, découverte d'amiante dans les locaux, accident grave, etc.). Les salariés membres du CHSCT bénéficient des mêmes protections (notamment contre le licenciement) que les membres du comité d'entreprise.

classement forcé

forced ranking

Méthode d'évaluation d'origine nord-américaine consistant à comparer les salariés entre eux pour les classer. Les supérieurs hiérarchiques doivent répartir une proportion précise de salariés dans chaque catégorie du système d'évaluation des performances. Ils sont ainsi tenus d'utiliser toutes les catégories et ne peuvent pas classer tous les employés dans une seule d'entre elles. Les avantages avancés par les partisans de ce système sont la réduction des **biais d'évaluation**, la création d'un climat d'émulation entre salariés et la possibilité d'une amélioration constante du niveau de performance (en se séparant régulièrement des moins performants). Les principaux inconvénients sont l'apparition de conflits, le développement d'un **stress** excessif, la diminution de la **cohésion d'équipe** et donc, à moyen terme, un impact négatif sur la **productivité**.

L'entreprise Alpha a mis en place un système d'évaluation de ses salariés reposant sur un principe de déclinaison des objectifs organisationnels en objectifs individuels. Chaque salarié est évalué par son supérieur hiérarchique direct à l'aide d'une grille à quatre catégories : 1) Performance au-delà des attentes, 2) Performance conforme aux attentes, 3) Besoin d'améliorations, 4) Performance insuffisante. Alpha lie son système d'évaluation à la rémunération (via l'octroi de bonus de performance) et au développement de carrière de ses salariés. Par crainte d'éventuels biais d'évaluation et par souci de maîtrise de sa **masse salariale**, Alpha applique des quotas et impose à son encadrement de noter seulement 10 % des collaborateurs dans la catégorie 1, 60 % dans la catégorie 2, 20 % dans la catégorie 3 et 10 % dans la catégorie 4. Les réactions sont nombreuses : les évaluateurs trouvent injuste d'être obligés de classer en catégorie 3 des collaborateurs

dont ils estiment la performance tout à fait satisfaisante. Les salariés expriment un niveau de **stress** élevé, car ils estiment que le problème n'est plus de tenir leurs objectifs, mais de « battre les collègues » pour espérer être augmenté, promu ou même, simplement, ne pas être licencié pour insuffisance professionnelle. Les délégués du personnel estiment qu'en fixant un quota de 10 % de catégorie 4, Alpha tente de réduire d'autant ses effectifs en masquant ainsi une restructuration et en évitant le coût d'un **plan de sauvegarde de l'emploi**.

classification

job grading

La classification est un volet important de la **convention collective**. Elle établit la hiérarchie des **emplois repères** des entreprises de la branche et fixe, pour chacun d'eux, des minima de rémunération et de progression à l'ancienneté. Les grilles de classification présentent l'avantage de donner aux salariés une garantie de progression, qui peut constituer une source de fidélisation, et de rendre plus transparente la structure des rémunérations de l'entreprise. Elles présentent, en revanche, l'inconvénient de ne pas prévoir la reconnaissance des performances et des compétences individuelles : si on s'en tient à ce que prévoient les grilles de classification, la rémunération dépend en effet essentiellement du poste occupé et de l'ancienneté. Gênées par cette rigidité, inscrite dans le principe de l'**égalité**, beaucoup d'entreprises tentent donc aujourd'hui de négocier des conventions collectives plus souples, ouvrant la possibilité de reconnaître davantage les contributions individuelles conformément à la logique d'**équité**.

climat social

organizational climate

État d'esprit général, ambiance, qui imprègne le personnel d'une entreprise à un moment donné. Le climat social peut être interprété comme le reflet global du niveau de **satisfaction au travail** du personnel. Il se matérialise, en particulier, par la nature et l'intensité des **états affectifs** ou du **stress** ressentis par les salariés au travail. Quand il se détériore, il peut avoir pour conséquence l'émergence d'une **grève du zèle** ou de **comportements de retrait** (*), voire de **conflits** ou de **grève**. Bien que caractéristique du contexte interne de l'entreprise, et tout particulièrement de son évolution, il dépend également pour une très large part d'éléments externes, en particulier économiques, qui se répercutent sur les conditions internes. Le climat social ne doit pas être confondu avec la **culture d'entreprise**, caractéristique plus stabilisée des modes de fonctionnement internes de l'organisation. Il existe plusieurs manières d'appréhender le climat social. L'intégration d'indicateurs dédiés dans le **tableau de bord social** de l'entreprise, voire leur inclusion dans un **baromètre social**, est une première possibilité. Si elle a l'avantage d'être intégrée dans le cadre du fonctionnement normal de l'organisation, elle ne permet pas une

approche fine du phénomène. Il pourra donc être envisagé de conduire une **enquête** spécifique, voire un **audit social**, plus à même de proposer une analyse plus précise et d'aboutir à des recommandations. Le DRH peut également s'appuyer sur son **réseau social** personnel à l'intérieur de l'entreprise pour recueillir des informations de manière plus informelle.

Depuis quelques mois, le climat social s'est beaucoup dégradé dans l'entreprise Horpec. L'annonce de l'arrivée d'un nouvel actionnaire fait en effet craindre aux salariés des suppressions d'emploi, que l'état morose du **marché du travail** rend plus redoutables encore. Lors des déjeuners au restaurant d'entreprise, les commentaires fusent et l'inquiétude est palpable, puis chacun retourne travailler dans une ambiance morose. Les **délégués du personnel**, au cours de leur dernière réunion avec la direction, se sont fait l'écho de cette situation et en ont souligné les **risques** pour l'entreprise.

Cnil (Commission nationale de l'informatique et des libertés)

Autorité administrative indépendante, la Cnil a pour principale mission de protéger la vie privée et les libertés individuelles ou publiques face aux dangers que l'informatique peut faire peser sur eux (www.cnil.fr). Elle est chargée de veiller au respect de la **loi « Informatique et Libertés »**. Tout citoyen peut saisir la Cnil pour porter plainte concernant des difficultés à exercer ses droits, des abus ou des pratiques irrégulières, pour demander conseil avant d'utiliser des données personnelles ou pour demander les coordonnées d'un responsable de fichier auprès de qui exercer ses droits. Depuis 2004, la Cnil dispose d'un large éventail de mesures coercitives et de sanctions lui permettant, notamment, de prononcer des amendes pouvant atteindre 300000 €. Toutefois, on dénonce souvent son manque de moyens opérationnels au regard du nombre toujours plus important de dossiers à traiter.

En 2008, la Cnil a procédé à un contrôle des fichiers de gestion des ressources humaines de cinquante entreprises, principalement de grande taille, et dont certaines avaient fait l'objet de plaintes. Les constats les plus fréquemment établis concernaient la mauvaise information des salariés sur leurs droits, la faiblesse des mesures de sécurité des **SIRH** mis en place (notamment en cas de transfert de données à l'étranger) et l'absence de politiques de purge des données. Certains de ces contrôles ont conduit à l'engagement de procédures de sanction et ont plus généralement permis de mettre en exergue la nécessaire vigilance qui doit accompagner le développement par les entreprises des outils informatiques concernant la gestion de leur personnel.

*coaching***accompagnement
individuel/professionnel**

Accompagnement de personnes ou d'équipes en vue de développer leur **potentiel** et leurs **compétences** dans le cadre d'objectifs personnels ou professionnels. De plus en plus populaire dans le monde de l'entreprise, cette activité trouve son champ d'application dans les problématiques individuelles de développement du **leadership**, d'accompagnement à la prise d'un nouveau poste, de dépassement d'une difficulté professionnelle ou de gestion du **stress** et des **émotions**. Elle peut s'inscrire dans les problématiques collectives de conduite du **changement**, de **cohésion d'équipe**, de **conflits** interpersonnels et de situations de crise sociale. Pour ce faire, les coaches mobilisent des techniques d'écoute active, de questionnement, de reformulation, de recadrage et de **développement personnel**, telles que la **PNL** ou l'**analyse transactionnelle**. De manière générale, le coach est un intervenant rémunéré et extérieur à l'entreprise du coaché, ce qui distingue le coaching notamment du **mentorat**. Le métier de coach et l'activité de coaching ne sont pas aujourd'hui réglementés, bien que plusieurs organisations professionnelles de coaches existent et ont défini des règles d'exercice professionnelles et déontologiques.

Ludovic a 44 ans et dirige le service juridique d'une grande banque d'affaires. Deux nouveaux juristes diplômés de prestigieuses universités ont récemment rejoint son équipe et il éprouve des difficultés à les intégrer. Les deux nouvelles recrues sont régulièrement en conflits sur divers dossiers, mais ils s'accordent toutefois lorsqu'il s'agit de remettre en cause la **légitimité** de Ludovic. L'efficacité de l'équipe en est réduite et elle vit des niveaux de stress élevés. Cette situation ébranle Ludovic et l'amène à douter de ses propres capacités de **leader**. Ce dernier a fait appel à un **coach** rémunéré par son entreprise sur le budget formation. Il a ainsi pu mener une réflexion sur sa pratique professionnelle avec une personne qui l'écoute et le questionne. Il en est ressorti que Ludovic se voyait davantage comme un expert que comme un manager et qu'il devait « sortir d'un management paternaliste pour devenir adulte avec toute la maturité affective nécessaire pour diriger ».

Code du travail*labor code*

Document écrit regroupant les principaux décrets, lois et règlements qui régissent les relations de travail. Principale référence pour l'application du droit du travail, il fait régulièrement l'objet de révisions. Un nouveau Code du travail est ainsi entré en vigueur depuis le 1^{er} mai 2008. L'objectif de cette réécriture est essentiellement de le rendre plus accessible et plus clair pour ses principaux utilisateurs : employeurs, salariés et organisations syndicales. Dans ce but, sa structure a été révisée, la terminologie harmonisée, certains articles ont été scindés, d'autres regroupés, etc. Le Code du travail est organisé en sept grands titres : 1) les relations individuelles de travail (calcul des seuils d'effectifs, discriminations, droits et libertés,

égalité professionnelle, harcèlement, contrat de travail, droit disciplinaire) ; 2) les relations collectives de travail (règles relatives aux accords collectifs de travail, institutions représentatives du personnel, comité d'entreprise, CHSCT, conflits et droit de grève) ; 3) durée du travail, salaire, intéressement, participation et épargne salariale ; 4) santé et sécurité au travail ; 5) emploi (droits et devoirs des demandeurs d'emploi, règles relatives à l'offre d'emploi) ; 6) formation professionnelle ; 7) dispositions particulières à certaines professions et activités.

cohésion d'équipe *team cohesion/cohesiveness*

Qualité et force des liens qui maintiennent unis et solidaires les membres d'une équipe de travail. Deux composantes de la cohésion peuvent être distinguées : la composante *sociale* représente l'affinité interpersonnelle et le soutien émotionnel mutuel entre les membres de l'équipe, alors que la composante liée à la *tâche* représente la conscience d'un objectif partagé par les membres du groupe et la coordination de leurs efforts afin de l'atteindre. De nombreuses études scientifiques ont mis en évidence, d'une part, que les équipes fortement cohésives exercent davantage de pression sur leurs membres pour se conformer aux normes du groupe et, d'autre part, que le niveau de cohésion d'une équipe était lié à sa performance. Toutefois, la question du sens de la relation causale entre cohésion et performance d'équipe reste encore débattue. En d'autres termes, on ne sait pas encore vraiment si c'est la cohésion qui entraîne la réussite ou, à l'inverse, la réussite qui entraîne la cohésion.

L'introduction du nouveau mode de rémunération basé sur la performance individuelle a considérablement altéré la cohésion au sein de l'équipe Ingénierie Systèmes de cette société d'équipement informatique. Chacun ingénieur doit désormais faire « mieux » que les autres pour être bien évalué et par conséquent, augmenté. L'ambiance s'est tendue et des conflits de personnes sont apparus (cohésion sociale). De surcroît, les ingénieurs de l'équipe ne s'entraident plus autant qu'avant par crainte d'opportunisme de la part de leurs collègues (cohésion de tâche). C'est désormais « chacun pour soi » et il est probable que ce soit la performance globale de l'équipe qui en soit faiblement affectée.

comité d'entreprise *works council*

Obligatoirement mis en place dans toute entreprise dont l'**effectif** dépasse 50 salariés, le comité d'entreprise se compose de représentants du personnel élus pour un mandat de quatre ans, dont le nombre est proportionnel à la taille de l'entreprise et qui disposent chacun d'un crédit de 20 heures par mois. Le comité d'entreprise doit disposer d'un local aménagé et se réunit tous les mois (si l'entreprise compte plus de 150 salariés) ou tous les deux mois (si elle en compte moins). Il assume

deux types de missions : une mission économique et une mission d'animation sociale et culturelle, dotées chacune d'un budget spécifique. Sa mission d'animation sociale et culturelle permet de financer des activités touchant aux loisirs et à la culture ou de subventionner certaines prestations, comme les titres restaurant ou une mutuelle. Sa mission économique est essentiellement consultative : le comité d'entreprise doit en effet obligatoirement être informé et consulté pour toutes les questions touchant à la gestion et à l'organisation de l'entreprise, en particulier lorsque des mesures sont de nature à affecter les effectifs, la durée du travail, les conditions de travail ou encore la formation des salariés. Il est aussi obligatoirement informé et consulté avant toute décision importante pour l'avenir de l'entreprise : offre publique d'achat, mise en redressement judiciaire, etc. L'entreprise doit en outre fournir au comité d'entreprise toutes les informations (et notamment les documents comptables et financiers) nécessaires à sa compréhension de la situation. Le comité d'entreprise peut par ailleurs, pour l'aider dans sa réflexion, faire appel à des experts (juriste, expert comptable, etc.). Il dispose enfin d'un droit d'alerte (par exemple s'il considère que l'entreprise a recours de manière excessive ou abusive au travail temporaire ou au contrat à durée déterminée) et il peut saisir l'**inspection du travail**. Dans les grandes entreprises, les comités d'entreprise gèrent couramment plusieurs centaines de millions d'euros et peuvent employer de nombreux salariés. À ce titre, ils doivent eux-mêmes être soumis aux obligations de transparence et de bonne gestion qu'ils sont en droit d'exiger de leur entreprise.

communication interne

internal communication

Ensemble de pratiques destinées à diffuser des informations sur l'entreprise et agir sur les représentations mentales des salariés. Le site Internet, le site intranet, le journal d'entreprise, le livret d'accueil, les divers événements ou manifestations qui rythment la vie de l'entreprise en sont des leviers possibles. Outre les informations objectives sur la vie de l'entreprise, elle a aussi vocation à transmettre les idées, principes et valeurs qui constituent les caractéristiques de l'organisation et son **idéologie**, ce qui contribue à constituer l'**identité** des salariés. De ce point de vue, elle a donc tout particulièrement vocation à contribuer au développement et au renforcement de la **culture d'entreprise**. La communication interne relève parfois du **département des ressources humaines**.

Dans l'entreprise Radeau, 3500 salariés, le service ressources humaines a récemment décidé de renforcer l'activité de communication interne en éditant chaque mois un petit journal qui est diffusé aux salariés grâce à l'**intranet**. L'éditorial, rédigé par un membre du comité de direction, permet de commenter l'actualité et de faire passer certains « messages » aux salariés (par exemple l'importance d'une mobilisation pour répondre aux attentes d'un nouvel actionnaire). Un « portrait » met à l'honneur un **métier** ou une activité et contribue ainsi à une meilleure connaissance de

l'entreprise par les salariés. La rubrique « en bref » diffuse des informations pratiques, celles notamment qui sont relatives à l'épargne salariale. Enfin, des petites annonces à la fin du journal constituent une incitation supplémentaire à le consulter et contribuent à promouvoir le covoiturage.

communication RH

HR communication

Ensemble de pratiques destinées à concevoir et diffuser de l'information liée directement à la **fonction ressources humaines**. La notion de communication RH se distingue tout d'abord de la notion voisine de **communication interne** par sa focalisation sur les aspects RH. D'autre part, elle ne se focalise pas uniquement sur l'intérieur de l'organisation dans la mesure où elle oriente aussi ses activités par rapport à l'extérieur de l'entreprise. Elle joue ainsi un rôle important dans le développement de l'**image employeur** de l'entreprise. La communication RH externe peut toutefois agir indirectement sur les perceptions des salariés, par l'intermédiaire de l'**image externe perçue**.

Une campagne de publicité a permis à EVIT, entreprise de travail temporaire, de communiquer sur sa volonté de promouvoir la **diversité** lors de ses recrutements et d'éviter toute forme de **discrimination**. Cette opération a eu un fort impact sur son image auprès des candidats potentiels (en particulier auprès de ceux qui auraient pu renoncer à postuler par crainte d'être discriminés), mais aussi auprès des salariés de l'entreprise, qui ont apprécié l'image de leur entreprise véhiculée par la campagne.

compétences

skills

Ensemble de connaissances, de comportements et de savoir-faire utiles ou nécessaires en situation professionnelle. Elles se développent principalement grâce à la formation initiale, à la formation continue et à l'expérience professionnelle. La gestion des compétences, aujourd'hui pratiquée par de nombreuses entreprises, consiste à définir les compétences requises pour occuper un emploi donné et à évaluer le degré de maîtrise de ces compétences du ou des salariés qui occupent ce poste. Le constat d'écarts entre les besoins et les ressources de compétences pourra éventuellement justifier des mesures en termes de formation, pour accompagner le développement de compétences manquantes, de rémunération, pour encourager les salariés à développer de nouvelles compétences et reconnaître celles qu'ils maîtrisent, ou de mobilité professionnelle pour optimiser l'utilisation des compétences. La principale difficulté posée aujourd'hui par la gestion des compétences est probablement l'évaluation de ces compétences, habituellement réalisée au cours de l'**entretien annuel** d'évaluation.

Plusieurs études montrent que les salariés n'acceptent pas aisément l'évaluation de leurs compétences par leur supérieur hiérarchique direct, en particulier quand il s'agit de comportements et d'attitudes au travail dont l'appréciation comporte une part importante de subjectivité. La

formation des évaluateurs est par conséquent un maillon important de la réussite d'une politique de gestion des compétences.

comportement

behavior

Au sens donné par la psychologie à ce terme, le comportement consiste en l'ensemble des actes d'un individu observables par autrui. Dans le contexte du travail, le comportement résulte de l'interaction de nombreux facteurs tant individuels – tels que le **tempérament**, la **personnalité** ou les **attitudes au travail** – que contextuels : les autres ou l'environnement. Par extension, et de manière plus restrictive, le comportement reflète l'état d'esprit général d'un individu dans le cadre de ses relations avec les autres, qui se recouvre largement avec la notion de **savoir-être**. En ce sens, le comportement se distingue donc de la « performance » au strict du terme, c'est-à-dire du travail concrètement réalisé par quelqu'un, et de ses capacités ou aptitudes. Cette distinction apparaît de manière particulièrement visible dans le contexte de l'**évaluation** du personnel, où le « comportement », les compétences et la réalisation des objectifs font parfois l'objet d'une appréciation séparée ou alors, inversement, font l'objet d'une confusion pas toujours consciente, tout particulièrement dans le cas de l'effet de halo, une forme particulière de **biais d'évaluation**.

comportement organisationnel

organizational behavior

Discipline académique qui s'intéresse au comportement humain dans les organisations. Elle se situe au carrefour de disciplines diverses telles que la psychologie sociale, la psychologie industrielle, la sociologie et les sciences de gestion et porte ses investigations à trois niveaux d'analyse : les individus, les groupes et l'organisation dans son ensemble. Le comportement organisationnel étudie de nombreux phénomènes utiles à la compréhension des processus individuels et collectifs, tels que les **attitudes au travail**, la **motivation** et les **états affectifs** (niveau individuel), la **cohésion d'équipe**, le **conflit** et la communication (niveau collectif), ainsi que la **culture d'entreprise**, la **socialisation** et le **changement organisationnel** (niveau organisationnel).

comportements de citoyenneté organisationnelle

*organizational citizenship
behaviors*

Comportements au travail qui vont au-delà de ce qui est prescrit ou normalement attendu de la part de quelqu'un. Les comportements de citoyenneté organisationnelle représentent donc une manière, pour un salarié, d'en faire davantage que ce que l'exercice strict de son **rôle** ou des **tâches** figu-

rant dans sa **description de poste** n'exigerait. La littérature académique propose diverses typologies de comportements de citoyenneté organisationnelle. Ces typologies énumèrent un ensemble de comportements orientés vers le travail (par exemple, « faire des suggestions pour améliorer le fonctionnement de son service »), vers son équipe de travail (tel que « aider spontanément ses collègues quand ils sont surchargés ») ou encore vers l'entreprise (à l'instar du fait de « prendre la défense de son entreprise quand elle est critiquée »). Le point commun à toutes les approches proposées dans la littérature est que ces comportements sont considérés comme discrétionnaires (volontaires) et que, ne faisant pas partie des attributions normales d'un salarié, leur absence ou leur interruption ne peuvent être sanctionnées – du moins officiellement. Les comportements de citoyenneté organisationnelle sont souvent considérés comme indispensables au fonctionnement optimal d'une entreprise et sont une conséquence avérée de l'**implication** d'un salarié envers son entreprise, son travail ou son équipe de travail.

En quelques années, Gérard, s'est forgé une **réputation** telle que plusieurs responsables souhaiteraient l'avoir dans leur service. En effet, Gérard ne se contente pas de bien faire son travail et de se conformer à ce que l'on peut légitimement attendre de lui. Il est extrêmement pointilleux et vérifie toujours ce qu'il a fait, même quand cela ne lui a pas été demandé. De plus, il prend fréquemment des initiatives pour améliorer le fonctionnement du service, même si cela n'entre pas dans ses fonctions. Cette semaine, par exemple, le photocopieur est à nouveau tombé en panne, provoquant l'agacement général. La société de services habituellement en charge des réparations étant, comme d'habitude injoignable, Gérard a pris l'initiative – bien que cela n'entre normalement pas dans ses attributions – de rechercher d'autres solutions. Le lendemain, il est entré dans le bureau de son responsable pour lui suggérer de changer de réparateur, muni d'une fiche recensant plusieurs noms de sociétés et leurs tarifs.

comportements de retrait *withdrawal behaviors*

Comportements par lesquels un salarié manifeste son détachement physique ou psychologique vis-à-vis de son emploi ou de son travail. Plusieurs comportements de retrait ont été identifiés. Les plus fréquemment étudiés sont l'**absentéisme**, l'**intention de départ**, les retards et pauses excessives, la **démision intérieure**, etc. Les comportements de retrait se distinguent des **comportements déviants** par leur dimension passive et résignée ; ils relèvent davantage d'une adaptation du comportement individuel par manque d'**implication** de la personne qu'une volonté délibérée de ne pas respecter les normes de comportement de l'organisation. Par conséquent, ils sont moins facilement caractérisables en tant que **faute** que les comportements déviants. L'origine des comportements de retrait est à trouver dans plusieurs facteurs : l'absence de **satisfaction au**

travail, les difficultés relationnelles avec le supérieur hiérarchique ou les pairs, un niveau de **stress** perçu comme excessif, la volonté de rééquilibrer un **échange social** avec l'entreprise perçu comme défavorable ou encore la recherche d'un équilibre vie professionnelle/vie personnelle réalisé en faveur de cette dernière.

Depuis qu'elle a réalisé qu'elle ne pourrait sans doute pas obtenir le statut cadre avant de partir en retraite, Marianne, agent de maîtrise de 57 ans, semble avoir démissionné. Elle montre peu d'entrain et d'enthousiasme dans son travail, arrive régulièrement en retard pour les réunions et refuse systématiquement toute **tâche** ou **responsabilité** nouvelle dont elle estime que cela n'entre pas dans ses fonctions. Cette semaine, par exemple, sa responsable lui a demandé de bien vouloir assurer, pendant six mois, le tutorat d'un jeune stagiaire. Marianne a catégoriquement refusé, arguant que ce n'est pas elle de le faire et que, de toute façon, elle n'en aurait pas le temps.

comportements déviants

deviant behaviors

Comportements contraires aux règles et/ou aux normes de comportement en vigueur dans l'entreprise. Les comportements déviants se caractérisent par l'intention plus ou moins forte et plus ou moins délibérée de nuire ou de ne pas être à la hauteur de ses responsabilités. Ils se différencient par leur orientation, puisqu'ils peuvent viser l'entreprise ou une ou plusieurs autres personnes dans l'entreprise, et par leur niveau de gravité. Ainsi, un salarié pourra, par rupture des normes de travail dans l'entreprise, prendre des pauses excessives (gravité faible) ou se livrer au sabotage (gravité forte). Sur le plan interpersonnel, il pourra colporter des ragots (gravité faible) ou se livrer au **harcèlement** moral ou sexuel (gravité forte). La genèse des comportements déviants est complexe. Ils peuvent trouver leur origine dans la **personnalité** d'un individu, mais ils sont aussi bien souvent la conséquence d'éléments de contexte tel que le **climat social**, la **culture d'entreprise** ou l'environnement de travail immédiat. Les comportements déviants sont parfois interprétés comme un moyen, pour un salarié qui s'estime à tort ou à raison victime d'une injustice, de restaurer l'équilibre avec l'organisation, ainsi que le prédit la **théorie de l'équité**. Lorsqu'ils sont avérés et passibles de sanction par l'organisation, les comportements déviants prennent le caractère d'une **faute**.

Un scandale vient d'éclater dans l'entreprise Orga, spécialiste des transports frigorifiques : on vient de se rendre compte que, depuis plusieurs années, plusieurs salariés en charge de la manutention prélevaient très régulièrement des marchandises, d'abord pour leur usage personnel puis – à plus grande échelle – dans le but de les revendre. Le montant des vols est estimé à plus de 50000 €. Quand on leur a demandé d'expliquer leur geste, l'un d'eux a expliqué : « Ici on ne se sent pas considéré, quand le chef de service passe, il ne nous dit même pas bonjour. Et puis on est vrai-

ment mal payés, ça fait des années qu'on attendait une augmentation... Alors nous, on se rattrapait comme ça. ».

conciergerie d'entreprise

*company
conciierge service*

Ensemble de services proposés par une entreprise à ses salariés – la plupart du temps par l'intermédiaire d'un prestataire externe spécialisé (le « concierge ») – et visant à faciliter la conciliation de leur vie professionnelle avec les contraintes du quotidien. Les services de conciergerie sont multiples et peuvent être effectués aussi bien sur le lieu de travail qu'au domicile du salarié. Parmi les plus fréquemment proposés, on trouve ceux consistant en la réalisation de démarches administratives, des prestations de courses et de livraison, de pressing, blanchisserie et repassage, d'esthétique, de coiffage et de lavage de véhicules. Le service de conciergerie présent physiquement dans l'entreprise ou joignable par téléphone, e-mail ou Internet se charge de trouver des solutions aux requêtes des salariés en faisant éventuellement appel à des prestataires de services externes. De manière générale, chaque prestation est directement facturée au salarié, au prix du marché, la société de conciergerie se rémunérant sur un abonnement que verse l'entreprise. Les entreprises qui proposent à leurs collaborateurs des services de conciergerie en attendent en retour une plus grande productivité et une fidélité accrue.

La société de conseil A & B vient d'ouvrir sur son site parisien une conciergerie d'entreprise en partenariat avec la société Well-Being Services. Celle-ci a pour mission de décharger les consultants de A & B des tracas de leur vie quotidienne dans quatre domaines spécifiques : multiservices sur le lieu de travail (ex : une retouche, un costume à emmener au pressing), services « aide à la famille » (ex : garde d'enfants), services « habitat et logement » (ex : recherche d'une aide ménagère pour de petits travaux) et services « administratif, juridique et fiscal ». Pour bénéficier d'un service, il suffira aux consultants de se rendre dans l'espace dédié installé dans le hall d'accueil ; ils seront accueillis par un concierge de 7 h à 10h30 et de 11h30 à 15 h, du lundi au vendredi. En dehors de ces heures d'ouverture, la plateforme téléphonique de Well-Being Services pourra être contactée à partir notamment d'un extranet accessible depuis n'importe quel ordinateur. Les consultants ne paient que la prestation fournie par l'intermédiaire de la conciergerie à des tarifs négociés.

conditions de travail

working conditions

Ensemble des facteurs qui, pour l'exercice d'une activité professionnelle donnée, influent sur la santé physique et psychologique de l'individu, ainsi que sur les risques auxquels il est soumis. La fatigue liée au travail, les maladies professionnelles mais aussi, dans certains cas, la dépression, le stress ou le suicide peuvent être liés directement ou indirectement à de

mauvaises conditions de travail. Par ailleurs, les facteurs qui peuvent avoir une incidence sur les conditions de travail sont nombreux et variables : l'ergonomie du poste de travail joue bien sûr un rôle important, mais aussi l'**organisation du travail**, le **temps de travail** (on connaît par exemple les effets néfastes du travail de nuit), la pression subie de la part de la hiérarchie, le respect par l'entreprise de la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle (tout particulièrement pour les salariés cadres), la nature du **contrat de travail** (les accidents du travail augmentent généralement avec l'augmentation du recours à des contrats courts tels que CDD, intérim), etc. L'inspecteur du travail, le médecin du travail et l'ergonome ont pour rôle de vérifier que l'entreprise respecte certaines règles relatives aux conditions de travail, celles notamment qui sont inscrites dans le **Code du travail**. Mais, au-delà de ces obligations, il est dans l'intérêt de l'entreprise de veiller à maintenir de bonnes conditions de travail pour leurs salariés. Même s'il est difficile d'en mesurer précisément l'impact, les conditions de travail ont en effet des conséquences sur la **satisfaction au travail**, le **taux de départ volontaire**, l'**absentéisme** et les accidents du travail. Le rôle du réseau **Anact** est d'accompagner les entreprises qui souhaitent progresser en ce domaine.

confiance

trust

De manière générale, croyance d'une personne qu'une autre partie (supérieur, collègues, entreprise) se comportera de manière favorable à son égard. La confiance implique l'acceptation d'une dépendance, voire d'une vulnérabilité au comportement d'autrui, dans la mesure où la confiance implique forcément qu'il existe un risque qu'autrui ne se comporte pas de la manière souhaitée. Il existe plusieurs formes de confiance : la confiance *conditionnelle* repose sur la croyance en les capacités d'autrui, la confiance *inconditionnelle* repose sur la croyance en l'intégrité d'autrui en général et la confiance *personnelle* repose sur la croyance dans la bienveillance d'autrui spécifiquement vis-à-vis de soi. L'intérêt de la confiance est qu'elle permet d'éviter les coûts et les efforts liés à la surveillance de l'autre partie. Ainsi, une relation d'emploi basée sur la confiance de l'entreprise en les salariés permet ainsi de diminuer le coût du **contrôle organisationnel**. Dans le cas des relations au sein des équipes de travail, la confiance est un déterminant essentiel de la **coopération**.

Voici comment Stéphanie, auditrice du cabinet Hot Shots, parle de sa relation avec ses directeurs de mission : « J'ai souvent les mêmes managers qui me font travailler parce qu'ils ont confiance en moi. Ils savent que je vais faire du bon boulot. Ils m'ont testé au début [méfiance initiale]. On m'a testé et on sait que je fais du bon boulot [confiance conditionnelle basée sur les capacités]. Si la personne ne revoit plus mon travail, c'est parce qu'elle nous connaît suffisamment pour savoir qu'on fait du bon boulot [confiance inconditionnelle sur l'intégrité]. Après, on se dit : « Cette personne, on ne va pas la décevoir ». Elle compte sur nous. Si on

va la décevoir, tout s'écroule. Et c'est même gênant pour nous. C'est pour ça. Et même, ça te pousse à être meilleur encore, pour pas la décevoir. Elle te fait confiance et justement, le fait qu'elle nous laisse les rênes, on n'a pas envie de la décevoir [confiance personnelle fondée sur la relation entre les individus]. Pour moi, c'est comme ça par rapport aux managers ».

conflit

conflict

Situation dans laquelle deux parties s'opposent, pour des raisons qui peuvent être liées à leurs intérêts économiques, à leurs valeurs et/ou à leur estime de soi (quand, par exemple, une partie a le sentiment de ne pas être respectée par l'autre). Le conflit peut prendre la forme d'une confrontation physique violente (par exemple, une guerre, une bagarre ou une séquestration), mais aussi – et c'est le plus souvent le cas en entreprise – des formes plus symboliques : agression verbale (orale ou écrite : mails, écrits, pétition, etc.), refus de travailler ou de se conformer à certaines règles, etc. En entreprise, le conflit peut être individuel ou collectif (**grèves**, **débrayages**), ouvert ou tacite (**comportements de retrait** ou **grève du zèle**). Les formes du conflit en entreprise ont profondément évolué en France depuis une vingtaine d'années. Tandis que le nombre de jours de grève n'a cessé de diminuer, les conflits collectifs ont pris des formes nouvelles, plus diversifiées : pétitions, grève du zèle, grève perlée (baisse concertée du rythme de production), refus d'heures supplémentaires, manifestations, cessation de travail de quelques heures seulement, etc. Par ailleurs, les conflits collectifs sont plus nombreux dans les établissements de grande taille dans lesquels l'implantation syndicale est plus forte, notamment dans l'industrie, les transports et les activités financières. Pour l'entreprise ou l'organisation, pour les usagers ou clients, ainsi que pour les salariés concernés, le coût d'un conflit collectif peut être très élevé.

En décembre 2005, les transports publics de la ville de New York ont connu un conflit sans précédent, lié notamment au refus par les salariés de voir l'âge de départ à la retraite passer de 55 à 62 ans et de voir augmenter les prélèvements sociaux sur leurs salaires. 30 000 personnes se sont mises en grève, malgré une amende d'1 million de dollars par jour imposée au syndicat des travailleurs des transports. 490 stations de métro et 244 lignes de bus ont été affectées, par des températures très basses et alors que la majorité des New-Yorkais ne possèdent pas de voiture.

conflit famille/travail

family-work conflict

Difficulté à concilier vie familiale et vie professionnelle entraînée par l'irruption sur le lieu de travail de problèmes liées à la vie familiale. L'augmentation des couples à deux carrières, des familles monoparentales, des personnes dépendantes nécessitant une aide de leurs enfants actifs, rend de plus en plus complexe l'articulation entre le travail et la famille. Les contraintes familiales peuvent ainsi rendre difficile la vie au travail

(retards, absentéisme, etc.). La mise en place de **crèches d'entreprise** est des moyens utilisés pour éviter ce type de conflit.

Marie est une mère célibataire. Tous les matins, elle doit amener ses deux jeunes enfants à l'école avant de rejoindre son lieu de travail. Compte tenu de l'éloignement de son domicile et du manque de fiabilité des transports en commun, il lui arrive souvent d'être en retard. Son supérieur hiérarchique lui en a fait plusieurs fois le reproche. Idéalement, elle souhaiterait pouvoir travailler à temps partiel, mais ne pourrait pas accepter la baisse de rémunération que cela entraînerait.

conflit travail/famille

work-family conflict

Difficulté à concilier vie familiale et vie professionnelle entraînée par les perturbations de la vie familiale causées par la sphère professionnelle. Les horaires de travail excessifs, les mauvaises conditions de travail, le stress ressenti peuvent perturber les relations d'un salarié avec son entourage familial, soit par l'emprise du travail en termes de temps, soit par l'emprise du travail en termes de charge mentale. Des travaux ont montré que les conflits travail/famille sont trois fois plus fréquents que les **conflits famille/travail**. Ceci atteste d'une perméabilité plus grande des exigences familiales aux contraintes du travail par comparaison avec l'influence des contraintes familiales sur la vie au travail.

Pierre est ingénieur commercial chez Deltagro. L'arrivée d'un nouvel actionnaire majoritaire dans le capital de l'entreprise a entraîné l'exigence d'une rentabilité plus élevée. À son niveau, ceci s'est traduit par la détermination d'objectifs de vente plus élevés. Il n'est pas sûr de pouvoir remplir ses objectifs et subit la pression permanente de son supérieur hiérarchique. Comme si cela ne suffisait pas, ses enfants lui reprochent de ne pas leur accorder suffisamment de temps et son épouse lui reproche son irascibilité croissante.

congé individuel de formation (CIF)

Droit, pour tout salarié (sous certaines conditions, notamment d'ancienneté), de s'absenter de son poste de travail afin de mener à bien un projet de formation ou de reconversion. Ce projet peut être sans lien avec l'emploi occupé ou avec les besoins de l'entreprise. Pour obtenir un CIF, le salarié doit soumettre son projet à l'organisme paritaire agréé au titre du CIF (Opacif) de sa région. Ce dernier, s'il accepte la demande, finance à la fois la rémunération du salarié durant sa formation, les frais liés à la formation elle-même et éventuellement les frais de transport et d'hébergement. Ainsi le salarié percevra-t-il, pendant toute la durée de sa formation (si celle-ci n'excède pas un an), entre 80 % et 100 % de son salaire, selon les cas. Mais chaque Opacif dispose d'une capacité de financement limitée, variable dans le temps et se fixe certaines priorités (par exemple,

favoriser les demandes émanant des moins de 25 ans) ; il peut donc refuser une demande de CIF. L'entreprise, en revanche, ne peut refuser une demande de CIF, mais elle peut en demander le report, pour une durée de temps limitée. Une demande de CIF émanant d'un salarié peut être faite sans le consentement de l'entreprise, notamment quand elle correspond pour lui à un souhait de mobilité externe. Mais quand le projet du salarié est de rester dans l'entreprise, il est évidemment préférable qu'il obtienne l'accord de sa hiérarchie, idéalement assortie d'un projet de progression de carrière.

Caroline, titulaire d'une licence en droit, est assistante RH depuis cinq ans dans l'entreprise Glibo. Elle souhaiterait bénéficier d'un emploi de niveau plus élevé dans la fonction RH, mais son niveau de formation est trop faible et elle estime manquer des bases techniques nécessaires. Elle décide donc de demander un congé individuel de formation pour préparer le master MRH de l'IAE de Bordeaux.

congé maladie

sick leave

Arrêt de travail pour raisons de santé. La maladie est la principale cause d'**absentéisme** dans les entreprises. Un arrêt de travail pour maladie permet une indemnisation pour la période pendant laquelle un employé interrompt son travail, sous réserve d'un délai de carence habituel de trois jours.

congé maternité

maternity leave

Droit, pour toute salariée enceinte, de s'absenter de son poste de travail avant et après l'accouchement pour une durée minimale fixée par le **Code du travail**. Cette durée est variable selon le nombre d'enfants. Pour un enfant, elle est de 16 semaines – 6 semaines avant l'accouchement et 10 semaines après – éventuellement modulables (une salariée peut décider de ne s'arrêter par exemple que 4 semaines avant l'accouchement et prolonger d'autant son repos après). En cas d'adoption, le droit à congé est de 10 semaines après l'arrivée de l'enfant. Durant son congé, la salariée perçoit des indemnités journalières de la Sécurité sociale, éventuellement complétées par l'entreprise pour atteindre 100 % du salaire si la **convention collective** le prévoit. Le Code du travail prévoit par ailleurs différentes mesures protectrices en faveur de la femme enceinte : protection contre le licenciement (il est interdit de licencier une femme enceinte pendant toute la durée de son congé et durant les 4 semaines qui suivent, sauf si le poste est supprimé pour des raisons économiques), maintien du droit aux **congés payés** (*), autorisations d'absence pour se rendre aux examens médicaux liés à la grossesse, garantie d'une égalité salariale (l'employeur doit faire en sorte qu'il n'existe pas d'inégalités de salaire entre les salariés de l'entreprise du fait du congé maternité). Enfin, toute

discrimination à l'égard d'une femme enceinte du fait de son état est sévèrement proscrite. Sans supprimer toute discrimination (notamment salariale) à l'égard des femmes enceintes, l'ensemble de ces conditions contribue favorablement à la conciliation entre vie privée et vie familiale. Pour améliorer encore ces conditions, la Commission européenne envisage de faire passer la durée minimale du congé maternité de 14 à 18 semaines.

congé parental d'éducation

parental leave

Droit, pour tout salarié (homme ou femme), d'interrompre ou de réduire son activité professionnelle à la suite de la naissance ou de l'adoption d'un enfant de moins de 16 ans, afin de l'élever. La durée du congé est de six mois au minimum et de trois ans au maximum. Pour bénéficier de ce droit, le salarié doit justifier d'une ancienneté d'au moins un an dans l'entreprise à la date de naissance de l'enfant. L'employeur ne peut refuser une demande de congé parental d'éducation (il doit simplement en être informé au moins deux mois avant la date prévue) et il est dans l'obligation, au terme du congé, de réintégrer le ou la salarié(e) en lui proposant un poste et un niveau de salaire au moins équivalents. Par ailleurs, le ou la salarié(e) peut à tout moment décider d'interrompre son congé ou de transformer celui-ci en temps partiel. Malgré l'intérêt qu'il présente, l'exercice de ce droit est de fait réservé aux foyers qui peuvent se permettre de se passer d'un salaire ou d'une partie de celui-ci. Par ailleurs, ce sont les femmes qui, pour une très large majorité, demandent un congé parental d'éducation et interrompent ainsi leur **carrière**, avec les conséquences que cela peut comporter en termes de possibilités de promotion et de progression de leur **salaire**. Ce phénomène est en partie auto-entretenu par la raison économique puisque c'est souvent, au sein d'un couple, celui ou celle dont la rémunération est la plus faible qui prend le congé. La possibilité, pour le parent qui prend un congé parental, de bénéficier d'une allocation de la Caisse d'allocations familiales (la prestation d'accueil du jeune enfant ou PAJE) vient pour partie compenser ce phénomène.

congés payés

paid leave

Les congés payés désignent la période durant laquelle le salarié ne travaille pas et est absent de l'entreprise tout en étant rémunéré, conformément à une obligation légale de l'entreprise. Tout salarié a droit à des congés payés, dès lors qu'il a travaillé au moins un mois dans l'entreprise. Le principe des congés payés a été instauré en France par le gouvernement du Front populaire en 1936. La durée légale des congés payés est alors fixée à deux semaines. Elle n'a cessé d'augmenter ensuite, pour passer à cinq semaines en 1982. Les lois Aubry de 1998 et 1999, en fixant la durée du travail à 35 heures, ont permis à de nombreux salariés, et notamment les cadres, de bénéficier de plusieurs semaines de congés supplémentaires.

Ces évolutions ont eu des conséquences économiques et sociales importantes. En ouvrant aux salariés la possibilité de consacrer davantage de temps à leurs loisirs, mais aussi à leur vie privée et à l'éducation de leurs enfants, chaque augmentation de la durée des congés payés s'accompagne de bouleversements sociaux et de modifications des habitudes de consommation. Toutefois, l'accroissement des congés représente un coût élevé pour les entreprises et conduit souvent celles-ci à rechercher, pour palier les coûts liés aux absences des salariés, des formes d'**organisation du travail** plus flexibles.

conseil en ressources humaines

human resource consulting

Activité professionnelle – la plupart du temps organisée en cabinets – consistant à appuyer, soutenir et accompagner le développement des entreprises pour accroître leur compétitivité, leur rentabilité et leur croissance. Les principaux champs d'intervention du conseil RH sont le recrutement, l'audit social, les rémunérations, la formation, la GPEC et les relations sociales. Au cours des dernières années, le marché du conseil RH s'est accru en raison, notamment, de la tendance vers l'**externalisation** de la **fonction ressources humaines**.

contingence

contingency

Principe selon lequel les pratiques RH à mettre en œuvre dans un contexte organisationnel donné doivent dépendre des caractéristiques de spécifiques ce contexte pour être efficaces. À cet égard, plusieurs facteurs de contingence, internes et externes, sont susceptibles d'être déterminants pour le choix d'une **politique RH** à mettre en œuvre par l'entreprise ou de pratiques spécifiques : l'environnement technologique, juridique et socio-économique, le secteur d'activité, la taille, la structure du personnel, la culture de l'entreprise, etc. L'approche contingente se distingue de la recherche de principes universels de management des RH susceptibles d'être pertinents en toutes circonstances, c'est-à-dire de l'approche universaliste du *one best way* associée en particulier au **taylorisme**. Elle n'en constitue toutefois qu'une version plus développée, dans la mesure où elle continue de postuler qu'il existe une ou plusieurs façons optimales de procéder dans un contexte donné.

contrat de travail

work contract

Document écrit par lequel une personne accepte d'effectuer un travail sous la direction d'une autre personne, physique ou morale, en contrepartie d'un salaire. Le contrat de travail crée ainsi un lien de **subordination** entre le salarié et son employeur, ce qui signifie que l'employeur a le pouvoir de

diriger, contrôler et sanctionner le travail du salarié. Le contrat de travail doit préciser la fonction occupée par le salarié, sa qualification, sa rémunération, le lieu de travail, la **convention collective** dont il relève, la durée du contrat (déterminée ou indéterminée), et enfin de délai de préavis en cas de démission. D'autres clauses peuvent s'ajouter au contrat, telles qu'une clause de non-concurrence (le salarié ne peut, durant une période donnée, quitter l'entreprise pour exercer une activité en concurrence avec elle) ou une clause de mobilité. Par ailleurs, l'employeur est tenu de présenter au futur salarié la convention collective et le règlement intérieur lors de l'embauche. La rédaction du contrat de travail est soumise à des règles strictes. En outre, il ne peut prévoir des conditions (de rémunération notamment) qui seraient moins favorables pour le salarié que celles prévues par le **Code du travail** et par la convention collective.

contrat psychologique

psychological contract

Perception, par un salarié, de l'ensemble des obligations réciproques existant entre lui-même et son employeur. Ceci recouvre les engagements que le salarié pense que l'entreprise a pris à son égard (salaire, carrière, formation, conditions de travail, etc.) et les engagements que le salarié estime avoir pris par rapport à l'entreprise (effort, loyauté, présence, etc.). Bien qu'il ne fasse l'objet d'aucune formalisation et n'a aucune portée juridique, l'émergence d'un contrat psychologique est inévitable, compte tenu de l'incapacité du **contrat de travail** à spécifier complètement les modalités de la relation d'emploi. Le contrat psychologique d'un salarié se caractérise par son contenu (rétributions et contributions attendues) et se construit à plusieurs occasions et avec plusieurs interlocuteurs avant, pendant et même après son entrée dans l'organisation (recruteur, supérieur hiérarchique et même collègues).

On distingue deux grands types de contrats psychologiques : le contrat relationnel (qui contient des éléments tangibles et des éléments intangibles, tels que la loyauté et la sécurité, et a vocation à être de long terme) et le contrat transactionnel (qui ne repose que sur des éléments tangibles de court terme). Le respect (ou, inversement, la rupture) du contrat psychologique représente la manière dont le salarié pense que l'entreprise a tenu (ou rompu) ses engagements à son égard. Une rupture perçue du contrat psychologique peut avoir un impact négatif sur la **motivation** ou l'**implication** d'un salarié et peut donc devoir faire l'objet d'une attention particulière. On considère toutefois que ces perceptions de rupture sont inévitables dans la mesure où les croyances des salariés quant aux engagements de leur entreprise à leur égard sont souvent illusoire.

Lors de son recrutement dans cette grande entreprise internationale, le recruteur a souligné auprès de Pierre les nombreuses opportunités de carrière existant au sein du groupe et, en particulier, les possibilités de mobilité internationale qui s'offrent aux cadres. Pierre en conclut qu'il pourra sans difficulté partir à l'étranger après un premier poste dans lequel

il va apprendre à connaître l'entreprise et ses produits. Pourtant, la demande de mobilité qu'il fait après deux ans passés dans son premier poste lui est refusée. Il s'avère que la politique d'expatriation du groupe est très élitiste et que Pierre, malgré sa performance tout à fait honorable, ne fait pas partie des *chosen few*. Il en ressent une certaine amertume, d'autant qu'il se rend compte qu'il n'est que l'un des dizaines de jeunes diplômés recrutés dans l'entreprise après une période de « gel » des embauches et qu'il lui faudra batailler ferme pour émerger de la compétition qui se noue entre ces jeunes cadres dynamiques.

contrôle de gestion sociale *HR management control*

Application des principes du contrôle de gestion à la fonction ressources humaines. Le contrôle de gestion est un processus structuré qui comporte plusieurs étapes : détermination des objectifs, mesure de la performance, puis comparaison de la performance obtenue avec les objectifs pour mettre en évidence les écarts entre les objectifs et la performance, analyser et expliquer ces écarts et mettre en place des mesures correctives. Le contrôle de gestion sociale complète ainsi utilement le contrôle de gestion industrielle et le contrôle de gestion commerciale. On peut distinguer trois niveaux de contrôle de gestion sociale. Le premier niveau consiste en le suivi et l'analyse des **effectifs** et de la **masse salariale**. Il s'agit du niveau le plus immédiat et le plus quantitatif. C'est aussi le plus proche, en termes des méthodes utilisées, des autres formes de contrôle de gestion. Le deuxième niveau du contrôle de gestion sociale passe par la mise en place de **tableaux de bord sociaux**, qui vise à introduire une dimension plus complète et plus qualitative, tout en restant basée sur des éléments chiffrés : les **indicateurs sociaux**. Ces deux premiers niveaux du contrôle de gestion sociale sont relativement bien implantés dans les organisations à ce jour. Le troisième niveau du contrôle de gestion sociale consiste à procéder à un véritable chiffrage financier de l'impact des politiques ou pratiques de gestion des ressources humaines mises en place dans l'entreprise. Par exemple, il pourra vérifier l'impact financier d'une diminution du turnover ou les conséquences de la mise en place d'un plan de formation. Idéalement, il pourrait ainsi calculer le **retour sur investissement** de toute action RH et conduire à une véritable **évaluation des ressources humaines**. Ce troisième niveau n'est toutefois que peu répandu et ses méthodes sont encore en phase d'émergence et de consolidation.

contrôle organisationnel *organizational control*

Ensemble des mécanismes sur lesquels s'appuient les dirigeants pour conduire la stratégie de l'entreprise. Le contrôle organisationnel s'appuie sur une diversité de moyens tant formels – les hiérarchies, les procédures, les budgets – qu'informels, par l'intermédiaire du **contrôle social**. La problématique du contrôle organisationnel est de transmettre à tous les

niveaux de l'entreprise les décisions prises au niveau de la direction, de façon à ce que les comportements individuels et collectifs s'orientent le plus possible dans le sens des objectifs qu'elle a définis. Le contrôle organisationnel articule différents niveaux : au niveau le plus élevé, le contrôle stratégique s'intéresse au suivi de la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. Le contrôle opérationnel est quant à lui destiné à vérifier, au plus près du terrain, que les objectifs stratégiques s'y déclinent de manière appropriée. Entre les deux, le contrôle de gestion représente un niveau intermédiaire de consolidation entre le terrain et l'entreprise dans son ensemble.

contrôle social

social control

Ensemble des moyens informels par lesquels les membres d'un groupe social sont amenés à respecter les normes sociales du groupe. Le contrôle social s'inscrit dans le cadre du **contrôle organisationnel** exercé par l'entreprise sur ses membres, dont il représente une des deux facettes avec les diverses modalités du contrôle formel. La distinction entre contrôle social et contrôle formel ne doit toutefois pas être considérée comme absolue dans la mesure où les contrôles sociaux sont largement influencés par les contrôles formels autour desquels ils s'articulent. De même, les contrôles formels doivent tenir compte de l'environnement social dans lequel ils sont mis en place pour fonctionner de manière satisfaisante. Le contrôle social repose largement sur la mise en place d'une **culture d'entreprise** et tout particulièrement des normes de comportement qui lui sont associées.

À la suite du déménagement de son siège social, la société A & B a réorganisé ses bureaux en « open space », conformément à sa culture de transparence et de convivialité. Il s'agit d'un plateau sans cloison de 35 personnes, avec des postes de travail complètement anonymes et dépersonnalisés. Le contrôle hiérarchique ne semble pas exister puisque tout le monde est logé à la même enseigne. Pourtant, la promiscuité fait que chacun est au courant de ce que fait l'autre et personne n'ose plus passer d'appel téléphonique personnel, arriver en retard ou partir avant ses collègues, par crainte de remarques désobligeantes ou caustiques. C'est le règne de l'**impression management**. Le soir, chacun s'épie en espérant que quelqu'un prendra l'initiative de partir en premier...

convention

agreement

Norme dont la spécificité est de fournir un repère pour l'action (c'est-à-dire d'indiquer comment agir) quand il existe plusieurs possibilités entre lesquelles il est *a priori* difficile de trancher, mais pour lesquelles un minimum de **coordination** est nécessaire. Conduire sur une route où l'on peut croiser d'autres usagers, par exemple, nécessite une convention pour éviter de multiples accidents : peu importe que l'on conduise à droite ou à

gauche, mais il est essentiel qu'une convention indique à chacun de quel côté il doit se trouver, de manière à ce tout le monde choisisse le même côté. Une convention donnée peut donc ne pas être en soi plus efficace ou meilleure qu'une autre, mais on a intérêt à s'y conformer dans la mesure où les autres le font. Toute société se dote ainsi d'une multitude de conventions qui, en orientant l'action des individus, facilitent – voire rendent possibles – la vie et l'action collective. Les conventions jouent ainsi un rôle central de coordination des marchés, mais aussi des organisations et des entreprises.

L'entreprise Alpha (350 salariés), qui produit du matériel chirurgical, vient de racheter une entreprise concurrente de plus petite taille (45 salariés) et s'apprête à fusionner avec elle. Pour cela, la responsable RH commence par faire le bilan des outils de gestion des ressources humaines disponibles. Il s'avère que chacune des deux entreprises dispose de référentiels de compétences plutôt bien faits, mais qui répondent à des conventions différentes : par exemple, les mêmes compétences sont désignées par des termes différents et le degré de précision apporté aux référentiels n'est pas le même. Même si chacun des deux systèmes fonctionne bien, il faudra choisir l'un des deux pour coordonner les deux entités. La RRH est tentée de conserver celui de son entreprise, non seulement parce qu'elle le connaît, mais aussi parce que le changement de convention sera moins lourd à mettre en œuvre.

convention collective

collective labor agreement

Accord passé avec les partenaires sociaux, dont l'objet est de régler les conditions de travail des salariés concernés par l'accord. Aujourd'hui, en France, plus de 95 % des salariés sont couverts par une convention collective de branche. Les domaines couverts par une convention collective sont nombreux : **contrat de travail**, hygiène et sécurité, **congés payés**, salaires, **classification**, **licenciement**, etc. Dans chacun de ces domaines, la convention collective précise les modalités d'application des règles prévues par le droit du travail. Elle instaure aussi des droits supplémentaires pour les salariés, qui peuvent concerner par exemple la **formation** professionnelle, les rémunérations ou la **diversité**. Quand une convention collective est adoptée par une branche professionnelle, toute entreprise appartenant à cette branche et adhérant à l'organisation patronale signataire est tenue de la mettre en application. Une convention collective ne doit, en principe, contenir aucune clause moins favorable pour les salariés que ce que prévoit le droit du travail.

Des salariés d'un hypermarché alsacien ont porté en justice le litige qui les opposait à leur entreprise à propos des trois dimanches travaillés avant Noël, cinq années consécutives jusqu'à 2007. Certes, le magasin les rémunérait bien au double d'un jour normal, mais il n'appliquait pas le repos compensateur, se référant au droit local d'Alsace-Moselle qui ne le prévoit pas. Il estimait ainsi respecter toutes les dispositions du Code du travail sur

le travail occasionnel du dimanche. Toutefois, la convention collective se montrant plus généreuse, le conseil des **prud'hommes** a donné raison aux salariés en vertu du principe que « le texte le plus favorable » doit être retenu.

coopération

cooperation

Attitude consistant, pour l'une des parties d'une relation, à agir dans le sens des intérêts de l'autre partie, même si elle a la possibilité de ne pas le faire. Toutes les situations d'interaction entre des individus (ou des groupes d'individus) ne nécessitent pas de coopération. Ainsi, quand les intérêts sont strictement identiques, chacun agit nécessairement dans le sens des intérêts de l'autre : la question de la coopération ne se pose donc pas. On peut se trouver, en revanche, face à un problème de **coordination**. La question de la coopération ne se pose pas non plus quand les intérêts sont strictement divergents et qu'aucune forme de compromis ne peut être trouvée : pour coopérer, il faut à *minima* pouvoir trouver un intérêt à le faire. La coopération comporte toujours un risque (celui de tout perdre si l'autre n'agit pas de même) et suppose de faire le pari que l'autre coopérera aussi et qu'il sera ainsi possible d'atteindre une situation finalement meilleure que celle qu'une attitude de défiance mutuelle aurait permis d'atteindre. La coopération suppose donc un certain degré de confiance mutuelle entre les parties d'une relation, confiance que la coopération elle-même peut contribuer à renforcer. Dans une entreprise, la coopération pourra se traduire concrètement, par exemple, par une attitude proactive à l'égard de l'organisation (prise d'initiative, propositions d'amélioration), par une plus grande implication au travail ou par une fidélité accrue à l'égard de l'organisation. Ces comportements peuvent être qualifiés de coopératifs à la fois parce qu'ils relèvent d'un choix des individus (ils auraient pu agir différemment) et parce que leur intérêt à aller dans ce sens ne va pas de soi (on peut préférer s'impliquer le moins possible dans son travail).

cooptation

cooptation

Canal de **recrutement** par lequel il est fait appel aux relations personnelles ou sociales des membres de l'entreprise pour occuper un poste, par opposition à la diffusion systématique d'une offre d'emploi et à la mobilisation de techniques de **sélection du personnel**. L'intérêt de la cooptation est son coût considérablement plus faible que les autres méthodes de recrutement. De plus, elle permet d'accéder à candidats qui ne seraient pas forcément accessibles par les canaux plus officiels, tout particulièrement en situation de pénurie de compétences sur le marché. Le risque de la cooptation est celui du recrutement de personnes d'un niveau insuffisant ou inférieur à ce qu'aurait donné un recrutement classique (lorsque les personnes qui recommandent une relation ne craignent pas pour leur réputation en cas de

performance insuffisante) et l'homogénéisation parfois non souhaitable du personnel que la cooptation peut entraîner.

La SSII Technotique, touchée par une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, a décidé de faire appel à ses propres salariés en mettant en place un programme de cooptation. Pour inciter ses collaborateurs, l'entreprise propose, en plus d'une prime de 1000 € par candidat définitivement recruté, une soirée surprise qui réunit les meilleurs cooptants. Parallèlement, elle a créé un site dédié où ceux-ci peuvent mettre en ligne les CV qu'ils désirent et suivre en temps réel l'avancement des dossiers. Toutefois, Technotique n'autorise ce système de cooptation qu'entre collaborateurs du même niveau. Il n'est pas question ainsi de recruter par ce biais son futur manager ou, à l'inverse, son N - 1. Par ailleurs, les candidatures proposées sont examinées avec la même rigueur par le service RH. Ainsi, le « coopteur » n'est pas l'acteur final de la décision.

coordination

coordination

Action consistant à agencer et organiser des actions individuelles de manière à obtenir un résultat collectif aussi efficace que possible. La coordination est utile à chaque fois qu'une action collective est nécessaire, c'est-à-dire à chaque fois que des individus doivent agir ensemble pour produire un résultat collectif. Dans le cas, par exemple, où l'on souhaite organiser une manifestation, elle peut consister à informer les participants potentiels du lieu et de l'heure auxquels ils doivent se rendre pour manifester. Sans coordination, la manifestation serait probablement disparate et n'atteindrait pas son but. La coordination comporte donc deux ingrédients indispensables : une instance centralisatrice (une ou plusieurs personnes qui décident du lieu, de l'heure et des modalités de la manifestation), instance qui doit évidemment être légitime aux yeux des manifestants, et des moyens de diffuser l'information. Au sein d'une entreprise ou d'une organisation, la coordination est plus complexe puisqu'elle engage une multitude de niveaux hiérarchiques et que ses objectifs sont multiples et parfois contradictoires : produire de façon efficace, respecter des normes de qualité, obtenir la **coopération** des salariés, satisfaire les actionnaires, respecter les règles comptables, écouter les besoins des clients, etc. Autrement dit, une entreprise doit coordonner non seulement les actions des individus qui la composent, mais aussi ses propres objectifs. Les nombreuses **conventions** qui régissent l'organisation facilitent la coordination.

courbe d'apprentissage

learning curve

Représentation graphique du mécanisme d'**apprentissage** qui illustre la relation entre le temps et le niveau de compétence d'une personne ou d'un groupe. Le principe de la courbe d'apprentissage est que les progrès les plus importants et les efforts les plus difficiles à effectuer se situent au

début de la période d'apprentissage. Au bout d'un moment plus ou moins long, un niveau de compétence adéquat est atteint et ne progressera plus que faiblement dans le temps. Le temps nécessaire à atteindre ce palier dépend du niveau de complexité des connaissances ou des compétences à maîtriser. Il peut varier de trois jours (pour les tâches les plus simples) à plusieurs années (pour les emplois les plus complexes).

crèche d'entreprise

employee childcare facility

Structure dont la mission est d'accueillir de jeunes enfants en âge préscolaire (de 10 semaines à l'entrée en maternelle) afin d'accompagner les parents dans leurs fonctions éducatives et de les aider à concilier vie professionnelle et vie privée. Elles sont conçues de manière à favoriser l'éducation, l'éveil, le développement et la socialisation des jeunes enfants. Une crèche d'entreprise a pour spécificité d'accueillir en priorité les enfants du personnel d'une entreprise ou plusieurs entreprises (on parle alors de crèche interentreprises), même si un contingent de places (par exemple 30 %) peut être réservé aux enfants du quartier ou de la commune. Elle peut être gérée par une municipalité, par une association ou par l'entreprise elle-même mais, dans tous les cas, elle doit être agréée par les services de protection maternelle et infantile (PMI) du conseil général et répondre aux mêmes critères d'hygiène et de sécurité que les autres crèches. Pour les dépenses d'investissement et de fonctionnement, l'entreprise peut bénéficier d'aides de l'État et de la commune. Pour les parents, le fait de bénéficier d'une place en crèche pour leurs enfants constitue – en particulier pour les femmes – un important soutien qui leur permet d'aborder sereinement la reprise d'activité. L'augmentation du nombre de places disponibles, très insuffisantes aujourd'hui, constitue donc un véritable enjeu de société. Le développement des crèches d'entreprises, encore limité aujourd'hui, pourrait être l'une des solutions à cette situation. Il constituerait en outre l'avantage, pour les entreprises qui en prennent l'initiative, de constituer un argument de poids lors d'un **recrutement** pour les candidats qui sont jeunes parents ou prévoient de l'être.

culture d'entreprise

corporate culture

Les définitions de la culture d'entreprise sont nombreuses, parfois complexes et font rarement l'objet d'un consensus. De manière simple, on pourrait la définir la culture d'entreprise comme un ensemble cohérent et structuré de **valeurs**, de normes, de croyances, d'attitudes et de comportements communs aux membres d'une même organisation. La culture d'entreprise se forge et évolue en relation avec la vision de ses fondateurs et de ses dirigeants, les métiers de l'entreprise, la culture nationale et du secteur d'activités, ainsi que les événements vécus. La **socialisation** organisationnelle est l'un des principaux vecteurs de sa transmission aux nouvelles recrues. Largement implicite, la culture est difficilement identi-

fiable pour un observateur extérieur, même si certains de ses aspects se manifestent au travers de chartes de valeurs, de logos, de langages communs ou de pratiques de gestion. Une culture d'entreprise forte favorise la **cohésion d'équipe** et facilite la communication et la coordination des activités au sein de l'organisation. Toutefois, les entreprises disposent de peu de leviers réellement efficaces pour développer ou transformer leur culture. En effet, les discours sur les « valeurs » de l'entreprise ont souvent un caractère incantatoire et s'apparentent parfois davantage à de l'**idéologie** qu'à une véritable culture partagée.

CV (*curriculum vitæ*)

resume

Document décrivant de manière synthétique et ordonnée le parcours scolaire et professionnel d'un candidat à un **recrutement**. Le CV comporte généralement des informations concernant l'état civil, l'expérience professionnelle, les formations suivies et les diplômes obtenus, le nombre et le niveau de maîtrise de langues étrangères, ainsi que la mention d'activités extraprofessionnelles (ex : participation à des activités sportives, culturelles ou associatives). La forme et le contenu du CV dépendent beaucoup de contingences culturelles et sectorielles. Ainsi, adjoindre une photo est une pratique courante en France, mais beaucoup plus rare aux États-Unis ; à l'inverse, il est de coutume dans les CV nord-américains d'indiquer les **références** de deux ou trois personnes susceptibles de recommander le candidat (ex : anciens employeurs, professeurs), une pratique moins fréquente en France. Les formes dématérialisées du CV (CV électronique, e-CV, ou CV vidéo) sont de plus en plus répandues. Afin de lutter contre les **discriminations**, certaines entreprises et cabinets de recrutement recourent au CV anonyme qui exclue plusieurs mentions telles les nom, prénom, âge, sexe, adresse et activités extraprofessionnelles des postulants. L'étude du CV constitue souvent la première étape du processus de sélection et sert d'abord à effectuer un tri rapide des candidatures manifestement inadaptées au poste. Il peut également être utilisé comme support de dialogue lors des phases ultérieures d'entretien. La vérification des informations déclarées dans le CV, trop souvent négligée, peut être révélatrice de l'**intégrité** des candidats.

cynisme

cynicism

Mécanisme de distanciation par lequel une personne prend ses distances psychologiquement avec son environnement social. En entreprise, le cynisme peut apparaître lorsque l'**idéologie** de l'organisation est en décalage trop marqué par rapport à sa culture réelle, par exemple lorsqu'un salarié est confronté aux conduites incohérentes de son employeur ou à des conduites contraires aux intentions affichées. Le cynisme se manifeste sous diverses formes : cognitive (constat d'une distanciation mentale avec son entreprise), affective (sentiments négatifs entraînés par cette distanciation

tion) et comportementale (comportements concrets tels que le dénigrement ou l'humour caustique). Il se traduit en particulier par un vif scepticisme vis-à-vis des démarches de **changement organisationnel**. En cette première acception, le cynisme est une réaction défensive face à un excès de tension ou bien face à une entreprise à double visage. Mais, à l'inverse, le cynisme peut aussi se développer comme réaction agressive chez un salarié, lorsque celui-ci renonce consciemment à toute forme de scrupules ou de morale, soit à cause d'une activité professionnelle qui l'amène à perdre de vue ses valeurs morales personnelles (en s'identifiant à l'excès à la performance de l'entreprise), soit lorsqu'il cherche, avant tout, à promouvoir son propre intérêt au détriment de tout le reste.

L'entreprise Oméga affiche fièrement ses valeurs, qu'elle décline à l'envi sur de multiples supports (site Internet, brochures, journal interne, etc.). « Satisfaction des clients », « bien-être des collaborateurs » et « performance économique » et « entreprise citoyenne » sont les quatre sommets du « diamant Oméga », qui doit symboliser aux yeux de tous l'excellence de l'entreprise. L'entreprise Alpha est quant à elle très fière de son « losange Alpha », un logo design dont les quatre facettes représentent si fidèlement la « culture Alpha » : « service du client », « épanouissement des collaborateurs », « valeur pour l'actionnaire » et « responsabilité sociale ». Pourtant, force est de constater que le niveau de stress ressenti par les salariés y est de plus en plus élevé, contrairement à ce qui se passe chez Oméga. Une des causes en est la pression mise sur les équipes pour leur faire placer auprès des clients le maximum de prestations annexes, dont la pertinence est parfois discutable, alors que chez Oméga, on se refuse à ces expédients de court terme. Les incantations des dirigeants d'Alpha sont donc de plus en plus souvent accueillies avec sarcasme par les salariés...



DADS-U (Déclaration annuelle des données sociales unifiée)

La DADS-U est un document administratif obligatoire que toute entreprise doit remplir au plus tard le 31 janvier de l'année suivant l'année civile écoulée. L'employeur y déclare, entre autres, l'ensemble des rémunérations versées pour chaque salarié au cours de l'année écoulée. Ces informations sont transmises aux **organismes sociaux** pour qu'ils puissent calculer les prestations auxquelles chaque salarié a droit. Elles sont aussi transmises à la direction générale des impôts, pour vérification des déclarations d'impôts sur le revenu et de la taxe sur les salaires.

Dares (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques)

Rattachée au ministère du Travail et au ministère de l'Économie, la Dares a pour missions la production de statistiques, l'évaluation des politiques publiques ainsi que l'animation et la conduite d'études prospectives et évaluatives dans les domaines de l'emploi, du travail et de la formation professionnelle. De nombreux travaux sur des thématiques diversifiées intéressant les professionnels des ressources humaines (métiers et qualifications, rémunérations, durée du travail, conditions de travail, formation professionnelle) sont disponibles sur son site Internet (www.travail-solidarite.gouv.fr).

décentralisation des ressources humaines

*human
resources decentralization*

Processus de réorganisation de la **fonction ressources humaines** consistant à transférer certaines des activités de la direction générale des ressources humaines d'une entreprise à ses différents établissements, à ses cadres ou autres collaborateurs. La décentralisation doit être distinguée de l'**externalisation** des RH qui consiste à faire réaliser une activité par une organisation extérieure et indépendante de l'entreprise qui y a recours. Parmi les activités les plus fréquemment décentralisées, on trouve en particulier **l'évaluation du personnel** et, dans une moindre mesure, la gestion

du temps de travail et des absences. La décentralisation cherche à rendre autonomes et responsables les acteurs qui en bénéficient, le contrôle n'intervenant qu'au niveau de l'atteinte des objectifs stratégiques. Elle est censée permettre une gestion des RH réactive et adaptée aux besoins locaux. Elle s'inscrit également dans une logique de **partage de la fonction ressources humaines** et de réduction des coûts de fonctionnement du **département des ressources humaines**. La difficulté majeure de la décentralisation des RH est de faire respecter et appliquer de manière homogène aux différents niveaux de la hiérarchie les décisions stratégiques prises au sommet.

À suite d'une **restructuration**, l'entreprise Geovert avait entamé un processus de décentralisation de sa fonction RH au bénéfice de ses directeurs de site. Ceux-ci revendiquaient d'ailleurs une responsabilité dans les résultats de leur unité et un droit de regard sur la vie de leur personnel. Ils souhaitaient notamment être parties prenantes dans les recrutements et l'évaluation. Assez vite, des problèmes sont apparus puisque personne ne s'assurait du bon respect des procédures, de l'application des règles et du maintien d'une certaine homogénéité des pratiques. Par ailleurs, les directeurs étaient mal préparés à ces nouvelles responsabilités et avaient besoin de spécialistes RH vers qui se tourner lorsqu'ils étaient confrontés à un problème. Le principe de « Tous DRH » a forcément ses limites...

déclassement

occupational over-qualification

Fait, pour un salarié, d'occuper un emploi de niveau inférieur à celui qu'il aurait pu ou espéré avoir pu occuper compte tenu de son niveau de formation. On distingue deux types de déclassement : le déclassement objectif (positionnement social réel du salarié) et le déclassement subjectif (ressenti du salarié par rapport à son emploi). Le déclassement est un phénomène concomitant à l'accès de plus en plus fréquent aux études supérieures des générations les plus jeunes. Le nombre de diplômés de l'enseignement supérieur devient supérieur au nombre des emplois traditionnellement associés à un diplôme universitaire. Le déclassement est particulièrement marqué dans la fonction publique, puisque la plupart des jeunes recrutés ont un niveau de formation supérieur à celle nécessaire pour passer le concours.

Sébastien est titulaire d'un master de sciences économiques. Après son diplôme, il commence une thèse de doctorat sur les marchés financiers, mais doit l'arrêter faute de financement. Il pense un moment à chercher du travail dans une banque d'affaires, mais se heurte à la concurrence des diplômés d'écoles de commerce. Il doit se rabattre sur un poste de chargé de clientèle dans une agence bancaire de sa région, au même poste que son cousin titulaire d'un BTS... Ce n'est pas comme ça qu'il avait rêvé son début de carrière !

dédit formation*payback clause*

Clause par laquelle un employeur qui a engagé des frais de formation significatifs pour un salarié souhaite s'assurer que celui-ci restera à son service après la formation reçue. La clause de dédit formation prévoit le versement d'une somme convenue à l'avance en cas de départ anticipé. Le délai exigé par l'employeur peut varier entre un minimum de six mois et un maximum de quatre ou cinq ans, qui dépend de la durée et du coût du stage, ainsi que des fonctions exercées par le salarié. Les clauses de dédit formation se justifient dans la mesure où elles constituent la contrepartie d'un engagement pris par l'employeur d'assurer une formation entraînant des dépenses plus élevées que celles qui sont imposées par la loi ou la convention collective. Elles ne doivent toutefois pas empêcher le salarié de la possibilité de démissionner.

déformation structurelle*structural shift*

Changement de la répartition du personnel d'une entreprise entre ses différentes catégories. La déformation structurelle peut se faire dans le sens d'une augmentation de la proportion des salariés les plus qualifiés ou, inversement, dans le sens d'une augmentation de la proportion des salariés les moins qualifiés. La déformation structurelle résulte d'un changement de technologie ou d'une modification de l'**organisation du travail** nécessitant le recours à une proportion plus élevée ou moins élevée de salariés qualifiés ou de personnel d'encadrement. La déformation structurelle a des conséquences sur la gestion des **compétences**, la politique de **formation**, les possibilités de **mobilité** interne et le montant de la **masse salariale**.

Top Pharma est une entreprise du secteur de la parachimie. Les évolutions technologiques du secteur ont grandement affecté la structure de son personnel. Sur les dix dernières années, la part des techniciens supérieurs et cadres est passé de 28 % à 42 % des effectifs. Cette transition a eu l'avantage de procurer des opportunités de carrière au personnel, mais a nécessité un important effort de formation et a fait fortement progresser la masse salariale.

délégué du personnel*staff representative*

Salariés élus par leurs collègues pour une période de quatre ans, dans le but de représenter leurs intérêts auprès de l'employeur et de lui faire part des réclamations, individuelles ou collectives, en lien avec l'application de la réglementation du travail (**convention collective** et **Code du travail**, notamment). Toute entreprise dont l'**effectif** est de 11 salariés ou plus a l'obligation d'organiser l'élection de délégués du personnel (suivant des règles précises) et de leur fournir les moyens nécessaires à l'exercice de leur mandat (locaux, équipement, crédit d'heures, etc.). Les délégués du personnel doivent être convoqués et reçus par l'employeur au moins une

fois par mois. Au moins deux jours avant la réunion, ils soumettent à l'employeur des questions, qui pour une partie d'entre elles peuvent avoir été communiquées (anonymement) par les salariés. L'employeur est alors tenu de répondre aux questions, oralement puis par écrit. En l'absence de **comité d'entreprise** (quand, par exemple, celui-ci n'a pu être mis en place par défaut de candidats), les délégués du personnel exercent aussi l'ensemble des attributions économiques du CE et doivent alors être consultés pour toute décision concernant l'organisation de l'entreprise et la gestion du personnel (licenciements économiques, durée du travail, formation, fixation des congés payés). En outre, l'employeur doit, une fois par an, les informer des raisons qui l'ont conduit (ou pourraient le conduire) à avoir recours à des contrats à durée déterminée, au **travail temporaire** ou à des sous-traitants. Dans la même logique, les délégués du personnel se voient attribuer les missions et les moyens **CHSCT** quand celui-ci n'a pas été constitué.

délégué syndical

union representative

Dans toute entreprise ou établissement dont l'effectif est de 50 salariés ou plus, chaque **syndicat** représentatif peut désigner un délégué syndical. Son rôle est de représenter le syndicat auquel il appartient. À ce titre, il participe aux négociations des **conventions collectives** ou de l'accord d'entreprise et il est l'interlocuteur de l'employeur pour mener la **négociation annuelle obligatoire**. Il peut enfin, au nom de son syndicat, formuler auprès de l'employeur certaines revendications (relatives par exemple aux salaires, aux primes ou au temps de travail). Le délégué syndical bénéficie de différents moyens pour exercer ses missions, notamment un crédit d'heures (de 10 à 20 heures par mois selon la taille de l'entreprise), du droit de se déplacer, d'un local aménagé et de moyens de communication (panneau d'affichage). Il bénéficie aussi d'une protection contre le licenciement (il ne peut être licencié sans l'autorisation de l'inspecteur du travail). Le mandat de délégué syndical peut éventuellement être cumulé avec celui de **délégué du personnel** et de membre du **CHSCT**. Dans les entreprises de moins de 50 salariés, les syndicats représentatifs peuvent désigner un **délégué du personnel** pour exercer les fonctions de délégué syndical.

démission

resignation

Rupture du **contrat de travail** à la seule initiative du salarié, également appelé départ volontaire ou turnover volontaire. La démission se distingue donc du départ à la **retraite**, du **licenciement** du fait de l'employeur et du **départ négocié** entre l'employeur et le salarié. On distingue classiquement deux motifs de départ volontaire. Dans le cadre du turnover *pull*, le salarié est « tiré » vers l'extérieur soit en raison de conditions d'emploi perçues comme plus favorables ailleurs (salaire plus élevé, opportunité de progres-

sion hiérarchique, etc.), soit en raison de facteurs personnels (déménagement du conjoint, etc.). Mais cela ne signifie pas forcément que le salarié est mécontent de ses conditions de travail. Dans le cadre du turnover *push*, en revanche, le salarié est « poussé » dehors par un plusieurs motifs d'insatisfaction (mauvaises conditions de travail, relation difficile avec le supérieur hiérarchique, etc.). La pratique des **entretiens de départ** peut permettre d'évaluer les motifs de départ des salariés. En outre, le calcul du **taux de départ volontaire** et son suivi dans le temps dans le cadre du **tableau de bord social** sont une appréciation du **climat social** dans l'entreprise et de son évolution.

démission intérieure

internal withdrawal

Retrait mental opéré par un individu au travail. La démission intérieure apparaît en cas d'impossibilité réelle ou d'impossibilité perçue de **démission** effective. L'individu se replie sur l'exécution de ses tâches, se limitant à une exécution stricte de son **rôle**, sans chercher à s'engager dans son travail, ni à avoir une attitude constructive. Il s'agit donc d'une forme de **comportement de retrait** marquée par la passivité et l'absence d'initiative. Très utilisée dans les pays germanophones, la notion de démission intérieure (*innere Kündigung*) est moins utilisée en France. Des termes voisins expriment la même réalité sous-jacente : désengagement, désimplification, **démotivation**, repli.

Laurence est salariée dans l'entreprise Delta. Elle a fait une demande de mobilité professionnelle qui lui a été refusée. Elle se résigne donc à continuer à travailler dans son poste actuel, faute de mieux. Elle a toutefois décidé de se mettre en « pilote automatique » jusqu'à la retraite. Certes, elle ne fait pas preuve de mauvais esprit et garde de bonnes relations avec ses collègues et son supérieur hiérarchique ; elle accomplit également ses tâches avec soin. Mais il lui manque la volonté d'aller au-delà.

démotivation

demotivation

Diminution de la **motivation** d'un salarié ou d'un ensemble de salariés. La démotivation se matérialise par une diminution des efforts consentis par l'individu au travail par rapport à son niveau d'effort habituel. Elle se distingue donc de la faiblesse de la motivation, caractéristique relativement stabilisée d'une personne. La démotivation peut trouver son origine dans un événement marquant, qui amène le salarié à redéfinir son engagement dans le travail, ou dans un processus plus long de lassitude ou de désengagement. La **théorie de l'équité** avance ainsi que les situations d'**injustice** sont un puissant vecteur de démotivation. De même, le **plafonnement de carrière** peut entraîner une diminution des efforts consentis par un salarié.

départ négocié*negotiated resignation*

Rupture du contrat de travail décidée à l'amiable par le salarié et l'employeur et dont les conditions (indemnités pour le salarié, durée du préavis, congés payés, etc.) font l'objet d'un accord (si possible écrit) entre les parties. Il ne s'agit donc ni d'un licenciement (qui résulte d'une décision unilatérale de l'employeur), ni d'une démission (dont le salarié a l'initiative) : le départ négocié ne peut être imposé par l'une des parties. Il doit aussi être distingué de la transaction, dont l'objet est de régler un litige consécutif à un licenciement ou à une démission. La loi de modernisation du marché du travail du 25 juin 2008 a précisé les règles relatives au départ négocié. Ce type de rupture ne doit désormais intervenir qu'après un ou plusieurs entretiens, au cours desquels le salarié et l'employeur peuvent se faire assister (notamment, pour le salarié, par un représentant du personnel). Une fois l'accord signé, les deux parties disposent d'un délai de 15 jours pour se rétracter, puis l'accord doit être homologué par la direction départementale du travail, qui vérifie notamment le libre consentement des parties. Enfin, dans le cas où l'employeur décide de la rupture pour des raisons économiques, le départ négocié ouvre au salarié le droit de bénéficier d'allocations chômage

département des ressources**humaines***human resources department*

Le département RH (ou service RH) est la composante d'une organisation rassemblant les salariés dont l'activité principale est la conception et la mise en œuvre de la politique de gestion des ressources humaines. Au cours de ces dernières années, les effectifs au sein des départements RH ont eu tendance à diminuer sous l'influence conjuguée de l'**externalisation**, de la **décentralisation des ressources humaines**, du **partage de la fonction ressources humaines** et de l'**e-GRH**

Au sein de la chaîne de supermarchés Starfood, il existe une direction des ressources humaines dans chacune des grandes régions d'exploitation du pays. Dans chaque direction, on trouve un directeur des ressources humaines, un responsable RH, deux à trois responsables des relations sociales, un responsable administration du personnel, deux à trois technicien(ne)s paie et plusieurs assistant(e)s. Leurs missions concernent l'administration du personnel, le recrutement des managers de rayons et des apprentis (celui des hôtesses de caisse et des employés commerciaux étant confiés directement aux magasins), la définition des plans de formation par magasin, l'organisation des comités de carrière annuel et le suivi des entretiens professionnels, ainsi que l'aide juridique et sociale aux directeurs de magasins. Certaines des prestations de la direction des RH sont facturées lorsqu'il s'agit des magasins franchisés (non intégrés) du groupe.

description de poste*job description*

Document écrit, généralement synthétique (une ou deux pages), dont la fonction est de décrire les principales caractéristiques d'un poste, d'un emploi ou d'une catégorie d'emploi. Elle comprend généralement les rubriques suivantes : intitulé du poste, positionnement au sein de la structure, responsabilités (ce dont la personne occupant ce poste doit rendre compte), principales activités (incluant éventuellement une indication du temps dédié à chacune), enfin compétences et/ou qualification requises pour le poste. Rédiger une description précise du poste à pourvoir est très utile, sinon nécessaire, préalablement à un **recrutement**. La description de poste permet en effet de clarifier l'idée que l'on se fait d'un poste à pourvoir et d'éviter ainsi les malentendus qui peuvent émerger en cours de recrutement. Par ailleurs, en donnant à la personne recrutée une idée claire de ce qu'on attend d'elle, elle favorise son **intégration**. La description de poste, enfin, est utile à une bonne **coordination** dans l'entreprise. Centralisé par la direction des ressources humaines, l'ensemble des descriptions de poste donne une vision synthétique du rôle et des responsabilités de chacun au sein de la structure.

Le poste de responsable commercial de l'entreprise Deltaplus, PME de la mécanique, comporte quatre activités principales : 1) Assurer le développement commercial de l'entreprise à travers la planification, la conduite et l'évaluation de l'action commerciale ; 2) Développer le chiffre d'affaires ainsi que le potentiel client à travers la mise en œuvre de stratégies visant à conquérir et fidéliser la clientèle et étendre le réseau de distribution ; 3) Concevoir et mettre en œuvre la politique de communication et de relations publiques de l'entreprise et 4) Développer et mettre en œuvre une stratégie de positionnement et d'amélioration de des produits de l'entreprise.

Cette dernière activité recouvre les cinq tâches suivantes : 1) Élaborer et mettre en œuvre un plan trimestriel de communication ; 2) Concevoir les documents et supports de communication de l'entreprise ; 3) Gérer les relations avec les agences de communication, médias et autres prestataires, 4) Élaborer un budget mensuel de communication et 5) Conduire des études d'évaluation des actions de communication.

développement personnel*personal development*

Amélioration de la capacité d'un salarié à améliorer sa **performance individuelle**, augmenter ses **compétences** et accroître son **potentiel**. Par extension, on appelle également développement personnel les pratiques qui doivent le permettre, telles que la **formation** ou le **coaching**. Le développement personnel est essentiellement orienté vers la gestion de soi-même (gestion du temps, du stress, des émotions, etc.) et vers la relation avec les autres (communication, leadership, etc.). La demande de formation en développement personnel est particulièrement forte, compte tenu de l'appétence des salariés – tout particulièrement des cadres – au développement de soi. De nombreuses techniques sont supposées y conduire,

telles que la **PNL** ou l'**analyse transactionnelle**. On peut toutefois s'interroger sur la capacité des formations de courte durée à véritablement opérer les changements individuels nécessaires au développement, compte tenu en particulier de la stabilité de la **personnalité**.

dialogue social

concertation

Au sens large, le dialogue social recouvre toutes les formes de négociation, de consultation ou d'échange d'information entre des représentants de l'État, des salariés et des employeurs. Il peut porter sur l'ensemble des choix économiques et sociaux susceptibles d'affecter, positivement ou négativement, l'intérêt des parties en présence. En France, la loi oblige les entreprises à engager un dialogue avec les partenaires sociaux pour de nombreuses décisions, notamment celles qui touchent à l'évolution des **conventions collectives** et à la **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**. Mais le dialogue social peut aussi être envisagé en dehors de toute obligation légale, comme le dialogue qui s'instaure entre la direction d'une entreprise et les représentants des salariés, voire directement avec les salariés. Ce dialogue peut prendre de nombreuses formes, mais il passe notamment par l'information des salariés sur les décisions de l'entreprise et par leur consultation dans l'élaboration de ces décisions. Rechercher un dialogue social avec ses salariés et les impliquer dans la prise de décision, c'est souvent donner une plus grande **légitimité** et, de ce fait, une plus grande adhésion aux décisions prises.

Face aux exigences de son principal actionnaire, l'entreprise Herpin doit améliorer sa rentabilité et, pour cela, elle envisage notamment l'acquisition de nouvelles machines plus performantes. Cette décision la conduira à devoir former un certain nombre de ses salariés à de nouvelles techniques et à modifier l'organisation du travail, pour aller vers davantage de **polyvalence**. Pour gérer ce **changement organisationnel** le mieux possible, le directeur, M. Solis, souhaite l'instauration d'un dialogue social. Il instaure donc une relation avec les **délégués du personnel** et avec le **comité d'entreprise** sur ces questions, en prenant le soin de leur fournir toutes les informations nécessaires et d'écouter leurs arguments. Par ailleurs, le directeur confie une mission à l'encadrement : être à l'écoute du personnel, dialoguer avec eux et faire « remonter » les inquiétudes et les questionnements qui pourraient émerger. M. Solis explique que « c'est seulement ainsi que nous pourrons faire en sorte que le changement soit accepté par les salariés et éviter d'entrer en **conflit** ».

diplôme

degree

Certificat sanctionnant la réussite à un cursus long de formation. Les diplômes sont octroyés par des établissements de formation et habilités principalement par le ministère de l'Éducation nationale, le ministère de l'Enseignement supérieur, même si d'autres ministères ont cette possibi-

lité sur les domaines d'activité qu'ils recouvrent. Les diplômes d'enseignement général ne sont pas destinés à sanctionner la possession de **compétences** professionnelles, mais sont supposés signaler le **potentiel** des personnes qui les détiennent. Les diplômes à finalité professionnelle ont plus directement vocation à préparer à l'exercice d'une activité ou d'un métier donné. Le supplément au diplôme, document annexé au diplôme proprement dit, a pour objectif de lister précisément les compétences validées par le cursus qu'il sanctionne. Le diplôme contribue à la création du **capital humain** de la personne qui le détient, mais également à son **capital social** en raison du **réseau social** qu'il peut contribuer à procurer au diplômé. Par opposition à d'autres types de validation de formation, le diplôme a l'avantage d'être transférable sur le marché du travail et de bénéficier, en particulier, en France d'un prestige social qui se reporte sur son détenteur. L'intérêt pour les démarches de **validation des acquis de l'expérience** le démontre tout particulièrement.

directeur des ressources humaines

human resources director

Le directeur des ressources humaines (DRH) définit, en concertation avec la direction générale, la **stratégie RH** d'une entreprise et la met en œuvre en s'appuyant sur le **département RH** qu'il dirige, ainsi que sur les éventuels **responsables des ressources humaines** des unités décentralisées de l'entreprise. De manière plus précise, son rôle s'articule autour de cinq axes principaux : le partenariat stratégique avec la direction de l'entreprise, la conduite du **changement organisationnel**, l'expertise et l'optimisation des processus RH, la représentation des salariés et le développement de leur capital humain, ainsi que le **leadership RH**.

Un cabinet de conseil en ressources humaines a publié l'annonce suivante sur un **job board**. Elle concerne un poste de directeur des ressources humaines : « Dans un contexte très dynamique et pour un périmètre France de 1200 salariés vous aurez en charge une fonction généraliste. Réel partenaire et support de la direction générale et de la DRH Corporate, vous intervenez en véritable manager d'équipes et de projets RH. Pour cette fonction en totale autonomie, vous managez une équipe de 10 personnes et êtes le garant de la bonne application des directives groupe et coachez les différents opérationnels. Vous êtes également force de proposition pour créer et mettre en place de nouveaux outils RH conformes à la culture et à l'identité du groupe. Expert en matière juridique, vous impulsez également la dynamique RH au niveau de la France et intervenez sur tous les volets de la fonction (paie, formation, gestion des carrières, relations sociales, etc.). En véritable position d'interface entre le directeur général, la finance, le corporate et le terrain, vous avez une forte capacité à mener et gérer des projets et du personnel. Avec une expérience similaire et confirmée dans le secteur de la distribution spécialisée (cinq ans minimum), vous avez mis en place et suivi l'application d'un SIRH et avez su évoluer dans des contextes très exigeants. Personne de terrain,

mais également avec une vraie dimension fonctionnelle, vous avez une personnalité affirmée, simple et humble qui vous permet de fédérer et conduire des équipes et des projets de grande envergure. Expert du secteur de la distribution et des problématiques de distribution, vous savez identifier les leviers RH pour les populations commerciales et siège. Bilingue anglais et avec impérativement une expérience en environnement international, vos qualités personnelles et votre charisme sont de vrais atouts pour évoluer au sein du groupe. Une expertise de la conduite du changement et l'accompagnement de la croissance sont de vrais atouts. Vrai leadership exigé ».

discrimination

discrimination

Dans son sens le plus large, discriminer signifie trier, comparer, choisir sur la base de critères considérés comme injustes ou inacceptables. La notion de discrimination renvoie donc moins à un principe général qu'à un choix de critères considérés, dans un contexte donné, comme discriminatoires. Ce que l'on entend par discrimination reflète donc les valeurs d'une société à un moment donné. Lors d'un processus de recrutement, par exemple, il est aujourd'hui considéré comme acceptable de sélectionner les candidats sur la base de leurs compétences ou de leur expérience, mais pas (par exemple) de leur sexe, de leur couleur de peau, de leur religion, de leur âge ou de leur orientation sexuelle. Le droit admet cependant que certaines professions (celle de mannequin ou de comédien, par exemple) puissent par exemple justifier un choix sur des critères de taille, de poids, d'âge ou de sexe. Bien souvent, la question de savoir si un critère de sélection (l'apparence physique, par exemple) est ou n'est pas discriminatoire relève du choix éthique du décideur, autant que de l'application de règles juridiques. Les entreprises sont de plus en plus sensibles au problème de la discrimination en raison des risques juridiques accrus qu'il représente, mais aussi des risques en termes d'**image employeur** que comportent des pratiques discriminatoires. Beaucoup d'entre elles communiquent ainsi sur leur engagement contre les pratiques discriminatoires et en faveur de la **diversité**. Malgré ces évolutions, la discrimination reste une réalité et continue de toucher tout particulièrement les femmes, les personnes handicapées, les **seniors**, les personnes en surpoids et les personnes d'origine maghrébine ou africaine. Cette discrimination se traduit notamment par un accès plus difficile à l'emploi et par des rémunérations moins élevées, à qualification et compétences égales. La **Halde** mène régulièrement des actions pour lutter contre les discriminations.

Au moment de conclure l'achat de son appartement, Maria a une mauvaise surprise : en raison de son surpoids, sa banque refuse de l'assurer, car elle présente – selon les rapports médicaux – un risque de santé trop élevé. Maria devra rechercher rapidement une autre assurance (sous peine de ne plus pouvoir acheter) et devra sans doute payer plus cher son prêt bancaire. Bien que cette décision soit légale et repose sur des arguments rationnels, Maria vit cette situation comme une nouvelle forme de

discrimination à son égard, qui s'ajoute à la liste déjà longue de celles qu'elle a subies et qu'elle continue de subir : difficultés à trouver un emploi malgré ses diplômes, remarques ironiques de ses collègues, notamment au moment des pauses déjeuners (si bien que Maria a finalement décidé de rentrer déjeuner chez elle à midi). Son poids semble être aussi un frein à sa progression de carrière, si elle en croit la remarque à propos de « ses problèmes » lors de l'entretien qu'elle a passé au moment de postuler pour poste impliquant plus de **responsabilités**.

diversité

diversity

Dans le sens qui lui est donné couramment, la diversité désigne une situation dans laquelle un groupe humain donné se compose d'individus qui diffèrent par leur culture, mais aussi leur âge, leur sexe, leur origine sociale ou ethnique, leur expérience, leur langue, leur religion, leur handicap ou leur orientation sexuelle. Quand une entreprise décide de promouvoir une politique en faveur de la diversité, cela signifie qu'elle s'engage à faire en sorte que ses effectifs, mais aussi sa structure hiérarchique reflètent une diversité suffisante. Elle s'engage aussi à lutter contre toute forme de **discrimination** dans sa politique de recrutement, de formation et de gestion des carrières et table sur le fait qu'une plus grande diversité est source de richesse. Il n'existe pas de critères établis permettant d'apprécier le degré de diversité d'une entreprise, mais plusieurs associations proposent aujourd'hui aux entreprises d'adhérer à une charte ou de bénéficier d'un label auxquels sont associées de « bonnes pratiques » en matière de diversité.

La « charte de la diversité » comptait en 2008 plus de 2000 entreprises signataires en France. En adhérant à cette charte, les entreprises s'engagent à mettre en œuvre un certain nombre d'actions concrètes afin d'améliorer la diversité et de lutter contre toute forme de discrimination dans les pratiques de recrutement, de formation et de gestion des carrières. Elles doivent aussi promouvoir la diversité auprès de leurs salariés, engager un dialogue social avec les partenaires sociaux sur ce thème et communiquer en toute transparence sur les résultats concrets de cette politique (par exemple, l'évolution de la proportion de femmes parmi les cadres et cadres supérieurs).

double échelle de carrière

dual career ladder

À un certain moment de leur **carrière**, nombre de « spécialistes » exerçant dans une organisation (qu'ils soient ingénieurs, informaticiens, chercheurs, experts ou commerciaux) sont confrontés au choix de poursuivre dans leur champ de spécialisation ou bien d'accéder à des fonctions d'encadrement. De manière générale, le passage vers l'encadrement est plus rémunérateur que le maintien dans la voie technique. Aussi, pour avancer dans leur carrière, beaucoup s'engagent dans la voie managériale,

parfois à contrecœur puisque ce choix les éloigne de leurs activités de prédilection. Aussi, certaines organisations ont-elles créé un système de double échelle de carrière afin de ne pas pénaliser ceux qui choisiraient de rester et de progresser dans leur domaine de spécialisation. À chaque échelon de la filière managériale correspond un niveau hiérarchique et salarial équivalent dans la filière technique. Ce système permet aux entreprises d'encourager l'expertise technique en leur sein et de fidéliser leurs spécialistes.

Dans cette grande entreprise internationale du secteur des hautes technologies, les ingénieurs Recherche & Développement commencent tous leur carrière par trois niveaux communs : débutant, intermédiaire et confirmé. Ensuite, deux voies s'ouvrent à eux, la filière management (coordinateur, puis intégrateur) et la filière expertise (spécialiste, expert).

droit individuel à la formation (DIF)

Droit, pour tout salarié à temps plein ayant au moins un an d'ancienneté dans l'entreprise, de bénéficier d'un crédit de 20 heures de formation par an, cumulables sur six ans dans la limite de 120 heures. Pour les salariés à temps partiel, les droits sont calculés au prorata du temps de travail. Le salarié peut à tout moment demander à bénéficier de ce droit, mais il doit obtenir l'accord de son employeur quant au choix de la formation. Les formations demandées au titre du DIF doivent être au service de l'acquisition, de l'entretien et du perfectionnement des connaissances ou lui permettre d'acquérir une qualification plus élevée. Concrètement, le salarié formule sa demande par écrit et l'employeur dispose d'un mois pour faire savoir au salarié s'il accepte ou non la formation demandée. Le choix de la formation fait alors l'objet d'un accord écrit. Si l'employeur refuse à plus de deux reprises les demandes du salarié, celui-ci a la possibilité de déposer sa demande au titre du **congé individuel de formation**. La formation a, en principe, lieu en dehors du temps de travail, sauf disposition contraire de la convention collective. Durant ce temps, le salarié perçoit 50 % de sa rémunération nette de référence. La formation est à la charge de l'employeur, qui peut imputer celle-ci au budget formation de l'entreprise.

Yves est chef d'équipe dans l'entreprise Sigma. Il souhaite depuis longtemps améliorer ses compétences de manager. Il demande donc à bénéficier d'un stage de formation de vingt heures proposé par le cabinet RH Consult. Celui-ci propose divers séminaires de trois jours orientés vers le **développement personnel** des encadrants. Il s'agit en effet d'un type de formation particulièrement populaire en ce moment. Yves hésite entre un stage de gestion du stress et un stage de communication. Il espère que l'un ou l'autre recevra l'aval de sa DRH.



écarts sur frais de personnel

personnel budget variance

Différence entre le **budget de frais de personnel** et les frais de personnel réels correspondant à une période donnée. Cette différence provient de la difficulté à prévoir de manière précise les frais de personnel. L'analyse des écarts permet d'identifier leurs diverses causes. L'écart sur salaire moyen reflète ainsi le fait que le niveau des salaires réels a été plus fort ou plus faible que le niveau attendu. L'écart sur effectif moyen provient de la différence, en plus ou en moins, des effectifs par rapport à ce qui était attendu. L'écart sur structure du personnel provient de ce que la répartition du personnel entre les différentes catégories n'a pas été conforme à la prévision. Les méthodes de calcul des écarts peuvent non seulement être utilisées pour comparer le réel avec la prévision budgétaire, mais également pour comparer les frais de personnel d'une année avec ceux de l'année précédente. Cette analyse « rétrospective » doit permettre une meilleure compréhension des mécanismes de variation des frais de personnel et donc permettre une meilleure analyse « prospective », c'est-à-dire orientée vers la prévision budgétaire.

Dans l'entreprise Major, les salaires se sont élevés à 24108000 € pour 2050 personnes en 2009. Le budget était de 22400000 € pour 2000 salariés, soit une différence entre le réel et le budget de 1708000 €. Le salaire moyen réel a donc été de $24108000/2050 = 11760$ € par opposition à un salaire moyen budgété de $22400000/2000 = 11200$ €. L'écart sur effectif moyen se monte donc à : $(2050 - 2000) \times 11200 = 560000$ € et l'écart sur salaire moyen à : $(11760 - 11200) \times 2050 = 1148000$ €. On retrouve bien l'écart total entre réel et budget en faisant la somme des deux écarts : $1148000 + 560000 = 1708000$ €.

échange social

social exchange

Forme d'échange qui consiste à offrir et recevoir des choses ou des services, sans établir de contrat et sans négocier une contrepartie immédiate pour ce qui a été reçu ou donné. Une invitation à déjeuner, un geste coopératif ou une information que l'on donne de façon spontanée relèvent par exemple de l'échange social. L'équilibre de l'échange est assuré par le respect d'une norme tacite de réciprocité : il existe certes une attente de

« retour » (une personne qui nous a rendu service s'attend généralement à ce qu'on lui rende service à notre tour, si un jour elle en a besoin), mais cette attente n'est ni spécifiée, ni explicitée. L'échange social suppose donc le développement d'une relation de **confiance**, qui s'inscrit dans la durée. Beaucoup d'échanges de connaissances, de transmissions de compétences et de comportements d'aide, au sein des entreprises et des organisations contemporaines, relèvent de l'échange social. Transposée aux relations entre les salariés et leur organisation, l'échange social suggère que les salariés tendraient à développer une attitude de coopération et de loyauté à l'égard de leur organisation non en raison d'une contrainte externe ou par altruisme, mais par gratitude à l'égard des « gestes » que l'organisation a fait pour eux (par exemple, la possibilité pour les salariés de participer à certaines décisions, l'équité de la distribution des récompenses ou les possibilités d'évolution qui leur sont offertes). La notion d'échange social est aujourd'hui très utilisée par la **recherche en GRH**. Elle sous-tend notamment la notion de **soutien organisationnel perçu** et la théorie du **contrat psychologique**.

Dominique et Martin travaillent dans la même entreprise et se connaissent depuis longtemps. Régulièrement, ils échangent des services : Martin sait qu'il peut compter sur Dominique, qui travaille au **comité d'entreprise**, pour l'informer des opportunités ouvertes aux salariés. Dominique sollicite de temps en temps Martin, le week-end, pour l'aider à des travaux qu'il ne peut réaliser seul. Il existe ainsi un certain équilibre dans leur échange, même si aucun d'eux n'en tient explicitement les comptes. Et chacun d'eux sait que le jour où ces comptes seront faits, ce sera probablement mauvais signe pour la poursuite de leur relation.

effectif

headcount

Nombre de personnes composant une entreprise, un établissement ou un service. Du point de vue légal, la détermination de l'effectif de l'entreprise a des conséquences sur la nature des **institutions représentatives du personnel** dont bénéficient les salariés. Du point de vue opérationnel, l'effectif peut être rapproché de l'activité économique qu'il génère par la prise en compte de la notion de rendement ou de **productivité**. Plusieurs distinctions sont classiquement utilisées pour calculer l'effectif de l'entreprise de manière adaptée à l'utilisation qui est faite de cette information. On distingue ainsi tout d'abord l'effectif permanent (CDI) de l'effectif non permanent (contractuels, intérimaires). L'effectif inscrit (une personne compte pour un, quel que soit son temps de présence dans l'entreprise) doit être distingué de l'effectif pondéré (prise en compte des temps partiels). Enfin, l'effectif instantané (nombre de personnes à un temps *t* donné) se distingue de l'effectif moyen sur une période de temps donnée (effectif trimestriel ou annuel).

Au 31 décembre 2009, 120 personnes sont physiquement présentes dans l'entreprise Omicron (effectif instantané total). 115 d'entre elles sont titu-

lares d'un CDI (effectif permanent) et les cinq personnes restantes sont des intérimaires (effectif non permanent). Sur les 115 salariés permanents, 80 sont à temps plein et les 25 autres sont à 80 %. L'effectif permanent pondéré de l'entreprise au 31 décembre est donc de $80 + 0,8 \times 25 = 100$ équivalents temps plein (ETP). L'effectif annuel moyen se déduit ensuite de la moyenne des effectifs mensuels. En l'espèce, compte tenu des 10 embauches réalisées en cours d'année, il est de 95 équivalents temps plein.

effet de masse

proportional wage increase

Impact d'un événement quelconque (augmentation, recrutement, remplacement, départ, etc.) sur la variation de la masse salariale annuelle entre l'année de survenance de l'événement et l'année précédente. L'effet de masse est d'autant plus fort que l'événement en question a lieu tôt dans l'année. À l'inverse, il est d'autant plus faible que l'événement a lieu tard dans l'année, mais dans ce cas l'**effet de report** sur l'exercice suivant sera plus fort. L'effet de masse peut s'exprimer en euros ou en pourcentage.

La masse salariale de l'entreprise Xsi s'est montée à 1000000 € pour 40 salariés en 2009. Il est prévu de recruter 5 personnes en 2008, à un salaire de 2500 € mensuels. Si les recrutements ont lieu en juin, leur impact sur la masse salariale annuelle de 2008 (effet de masse) sera de $7 \times 5 \times 2500 = 87500$ €, soit + 8,75 %. Si les recrutements ont lieu en septembre, l'effet de masse ne sera plus que de $4 \times 5 \times 2500 = 50000$ €, soit + 4 %, car les recrutements ne font plus sentir leur impact que sur quatre mois dans l'année au lieu de huit. L'entreprise peut ainsi limiter l'impact à court terme des recrutements sur son budget annuel. Mais, dès l'année suivante, l'événement jouera « à plein », soit $12 \times 5 \times 2500 = 150000$ €.

effet de niveau

wage increase

Impact d'un événement quelconque (augmentation, embauche, remplacement, départ, etc.) sur le niveau des salaires mensuels. L'impact cumulé de l'événement sur la masse salariale annuelle – appelé **extension en année pleine** – ne sera toutefois pas immédiat, car, en fonction du moment dans l'année où il intervient, il aura un **effet de masse** et un **effet de report** spécifiques.

L'entreprise Chi a une masse salariale mensuelle de 100000 €. Elle accorde une augmentation générale de 4 %. L'impact en niveau de cette augmentation générale est de $100000 \times 4 \%$, soit 4000 € par mois. L'impact annuel sera, à terme, de 12×4000 , soit 60000 €. Mais, en fonction du moment dans l'année où l'augmentation a lieu, les 60000 € se répartiront différemment entre effet de masse (variation par rapport à l'année précédente) et effet de report (impact sur l'exercice suivant).

effet de noria*replacement effect*

Impact, à effectif constant, des remplacements de personnel sur la masse salariale d'une entreprise. La noria est négative (impact déflationniste sur la masse salariale) lorsque le personnel partant est remplacé par du personnel dont le niveau de rémunération est plus faible. Inversement, la noria est positive (impact inflationniste sur la masse salariale) lorsque les nouveaux arrivants ont des salaires plus élevés que les partants. Le plus souvent, la noria est négative et se traduit par une diminution de la masse salariale à effectif équivalent. Le calcul de l'effet de noria doit être fait avec précision et repose sur l'établissement d'un tableau de correspondance précis entre les partants (dont tous ne sont pas remplacés) et les arrivants (qui ne remplacent pas tous un partant). En effet, seuls les départs effectivement remplacés par des arrivées correspondent à l'effet de noria.

Dans l'entreprise Oméga, dix techniciens vont partir à la retraite. Leur salaire annuel moyen est de 35000 €. Seuls neuf d'entre eux seront remplacés ; le poste du dernier est en effet devenu inutile et ne sera pas pourvu. Douze jeunes techniciens seront embauchés à la même époque, pour un salaire annuel moyen de 25000 €. L'économie annuelle générée par un remplacement est donc de $35000 - 25000 = 10000$ €. Sachant qu'il y aura neuf remplacements au sens strict, l'économie engendrée sur une année complète est de $9 \times 10000 = 90000$ €.

effet de report*wage overhang*

Impact d'un événement quelconque (augmentation, recrutement, remplacement, départ, etc.) sur la variation de la masse salariale entre l'année de survenance de l'événement et l'année suivante. L'effet de report provient du fait qu'un événement qui survient en cours d'année n'impactera les salaires de l'année en cours que partiellement, alors qu'il jouera « à plein » lors de l'exercice suivant. L'effet de report est d'autant plus faible que l'événement a eu lieu tôt dans l'année. À l'inverse, il sera d'autant plus fort que l'événement a eu lieu tard dans l'année. Comme l'**effet de masse**, dont il constitue la contrepartie décalée, l'effet de report peut s'exprimer en euros ou en pourcentage.

Début 2009, la masse salariale mensuelle de l'entreprise Psi s'élève à 500000 €. Au mois de septembre 2009, l'entreprise accorde une augmentation générale de 3 % à ses salariés. Les salaires mensuels passent donc à 515000 €. Le cumul annuel des salaires pour 2009 est donc de 500000×8 (janvier à août) + 515000×4 (septembre à décembre), soit 6060000 €. En 2010, l'augmentation accordée en septembre 2009 jouera désormais « à plein » (de janvier à décembre) et le cumul des salaires sera de $515000 \times 12 = 6180000$ €. L'effet de report est donc de $6180000 - 6060000 = 120000$ €, soit + 1,98 %. La masse salariale de 2010 est ainsi supérieure à celle de 2009, et ce, même si aucune augmentation ni aucun recrutement n'ont lieu en 2010.

effet Hawthorne*Hawthorne effect*

Changements comportementaux provisoires de personnes qui ont conscience d'être observées ou d'avoir été retenues pour participer à une recherche, une étude ou une intervention. Les comportements adoptés sont alors ceux que les personnes imaginent qu'on attend d'eux. Ces modifications comportementales positives seraient dues à la satisfaction des **besoins** d'estime ou de reconnaissance et auraient tendance à s'estomper dès que l'observation ou l'expérimentation cesse. L'effet Hawthorne tire son nom d'une ville près de Chicago abritant une entreprise où, dans les 1930, une série d'expériences célèbres a été menée.

L'agence bancaire Z du Crédit coopératif a été sélectionnée comme site pilote pour tester l'efficacité d'une nouvelle organisation du travail. Des cadres du siège et des consultants ont été dépêchés sur place afin de superviser son implantation. Les salariés de l'agence Z sont fiers que leur établissement ait été choisi, ce dernier se situant en zone urbaine de faible importance. Après quelques semaines de fonctionnement, les résultats sont au rendez-vous et le niveau de productivité des salariés de l'agence a atteint des records pour une si petite zone commerciale. La nouvelle organisation du travail semble avoir démontré son efficacité... à moins qu'il ne s'agisse simplement que d'un effet Hawthorne.

égalité*equality*

Principe qui affirme que toute personne doit être traitée de la même façon. L'égalité est une valeur forte dans la société française ; elle imprègne par exemple le droit et le fonctionnement des familles. Dans le contexte de l'entreprise, le principe d'égalité consisterait à considérer que l'ensemble du personnel (ou, de manière moins restrictive, tout le personnel faisant partie de la même catégorie) reçoit la même rémunération, les mêmes conditions de travail et/ou les mêmes opportunités de développement personnel (carrière, formation). Le principe d'égalité s'oppose ainsi au principe d'**équité**, qui admet que les différences individuelles en termes de performance ou de compétence soient distinguées, reconnues et récompensées si elles sont légitimes. Équité et égalité doivent être considérées non comme des contraires incompatibles (ne serait-ce que parce que toutes deux s'opposent à l'arbitraire et au favoritisme), mais comme des pôles attracteurs entre lesquels la politique de ressources humaines d'une entreprise donnée trouve son propre positionnement intermédiaire spécifique. Les modalités de l'arbitrage entre la logique d'égalité (homogénéisante) et la logique d'équité (différenciatrice) sont très largement liées au contexte réglementaire, au contexte culturel et aux rapports de **pouvoir** qui existent dans une entreprise donnée, en particulier le poids des syndicats (défenseurs traditionnels de la logique d'égalité).

e-GRH *electronic human resources management, e-HRM*

Terme désignant le recours aux technologies de l'information et de la communication en vue de soutenir une politique RH et d'en optimiser les processus. Ses applications sont nombreuses. **e-recrutement**, **e-learning**, e-évaluation, et **intranet RH** en sont quelques exemples.

élargissement du travail *job enlargement*

Pratique de *job design* – également appelée *intégration horizontale des tâches* – consistant à augmenter le nombre de tâches effectuées par un salarié. Cette pratique est favorisée par les progrès technologiques permettant l'automatisation et la standardisation d'un certain nombre de tâches administratives ou de production. L'élargissement du travail s'oppose au principe de spécialisation des tâches et se distingue principalement de l'**enrichissement du travail** par le fait que les tâches ajoutées ne requièrent pas davantage de qualifications ou de responsabilités. En donnant davantage de sens au travail effectué et en le rendant moins routinier, cette pratique vise à augmenter la **satisfaction au travail** et la **motivation** des salariés, mais peut également aboutir à une surcharge de travail.

Une société de transports urbains envisage un programme d'élargissement des tâches pour ses conducteurs de véhicules. Pour les tâches relatives au véhicule, il est ainsi proposé de rajouter celles relatives au soin et à la propreté du véhicule (ex : nettoyage ou suivi du nettoyage du véhicule) ; pour celles relatives à la dimension commerciale de l'activité du conducteur, il est proposé que ce dernier s'intègre à l'activité promotionnelle de l'entreprise (ex : proposition sur place de cartes de réduction, promotion des billets séjours touristiques). Enfin, pour les tâches qui orientent le conducteur vers une intégration plus formalisée dans l'entreprise, il est prévu de favoriser la compréhension par le conducteur de sa contribution à l'activité de l'entreprise en développant les relations formelles d'échanges avec les services d'exploitation et de planification.

e-learning **apprentissage en ligne**

Terme générique renvoyant à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour la **formation** des salariés. Parfois aussi appelé e-formation, e-apprentissage ou *e-training*, il peut se décliner selon différentes modalités : auto-formation en solitaire (avec ou sans tutorat, avec tutorat asynchrone ou synchrone), classe virtuelle en temps réel, visio-formation personnalisée, etc. Ce mode de formation est la plupart du temps utilisé en complément des techniques plus traditionnelles en présentiel. L'*e-learning* est en effet peu adapté aux formations à fortes dimensions comportementales et nécessite de surcroît un effort important d'autodiscipline et de motivation la part des apprenants. Il est en revanche

adapté pour des formations courtes à contenu théorique devant être dispensée à un grand nombre de personnes éloignées géographiquement.

L'entreprise GlassWorld est un fabricant de verre disposant de plusieurs filiales de distribution dans le monde. Elle a mis en place un programme de *e-learning* à destination des équipes marketing locales de chacun ses établissements. Les produits GlassWorld sont en effet dotés de fonctionnalités techniques complexes et il est difficile de les vendre sans maîtriser un minimum le sujet. La technologie *e-learning* adoptée est simple et relativement peu coûteuse : il s'agit de fichiers au format PowerPoint, enrichi en Flash, et doté d'une aide virtuelle en plusieurs langues. Six modules correspondant aux grandes fonctionnalités techniques des produits vendus (ex : isolation acoustique, isolation thermique, sécurité, etc.) sont accessibles depuis l'*intranet* de GlassWorld. Chacun s'attache aux caractéristiques des produits, propose des argumentaires commerciaux ainsi que des exemples de réalisation. Il faut environ quatre heures par module pour suivre la totalité de la formation, dont la progression est évaluée par les managers via des quiz d'étape et des quiz finaux.

émotion

emotion

État affectif intense, mais peu durable, et associé à une ou plusieurs causes identifiables. La colère, la peur, le dégoût, la tristesse, la culpabilité ou, inversement, la joie, la surprise, l'amour, l'intérêt sont des exemples d'émotions. Une émotion entraîne un changement visible chez l'individu (par exemple, une expression du visage) et est déclenchée par un événement qui peut être externe (tel qu'une interaction avec autrui) ou interne (tel qu'un souvenir). Le fait de ressentir une émotion peut avoir des conséquences sur la prise de décision et sur le comportement professionnel et social. C'est pourquoi la capacité à gérer ses propres émotions et celles d'autrui est importante, ce qui a entraîné l'apparition de la notion d'**intelligence émotionnelle** et de celle de **travail émotionnel**. Dans le contexte du travail, les émotions positives les plus fréquentes sont générées par la réussite d'un projet, le fait de voir la qualité de son travail reconnue et le comportement des collègues. Les trois principales sources d'émotions négatives sont le comportement des collègues, le comportement du supérieur hiérarchique et les problèmes rencontrés dans l'exécution du travail. Ressentir des émotions au travail a des conséquences sur les **attitudes au travail**, notamment sur la **satisfaction** et l'**implication**, mais aussi sur l'intention de départ, la **coopération** au sein des équipes de travail et le **climat social**.

emploi sensible

key job

Emploi qui présente un risque en ce qui concerne la quantité des salariés susceptibles de le tenir ou de leur niveau de compétences. Les emplois sensibles doivent faire l'objet d'un suivi tout particulier du département

ressources humaines. Ils sont en effet susceptibles d'entraîner des problèmes d'adaptation des personnes qui les tiennent ou, inversement, des difficultés à les pourvoir.

Afin d'identifier si un emploi est sensible, l'entreprise Kappa procède de la manière suivante. Elle évalue tout d'abord le risque du poste en considérant la situation comme risquée si au moins deux successeurs n'ont pas été identifiés, moyennement risquée si deux successeurs ont été identifiés, mais ne sont pas encore prêts pour le poste, et non risquée si deux successeurs ou plus ont été identifiés et sont prêts pour le poste. Par ailleurs, elle apprécie le risque individuel en considérant la situation plus ou moins risquée si le détenteur actuel du poste a exprimé son **intention de départ** ou est considéré par ses supérieurs hiérarchiques comme étant susceptible de partir. La combinaison de ces deux critères a permis, par exemple, d'identifier l'emploi de responsable logistique comme très sensible. Kappa envisage ainsi de proposer au détenteur actuel du poste un **bonus de rétention** et s'engage activement, dès aujourd'hui, dans la formation d'une future relève pour ce poste.

emploi repère

benchmark job

Ensemble de postes tenus par un ensemble de salariés exerçant des activités comparables dans des contextes comparables. Les emplois repères sont utilisés au niveau d'une entreprise ou d'une branche professionnelle pour construire les systèmes de **classification** des emplois. L'utilisation de la notion d'emploi repère permet de structurer les démarches de **formation** ou de **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

Dans la convention collective des banques, le métier repère de « Chargé de clientèle particuliers » recouvre les exemples de libellés d'emploi suivants : conseiller clientèle, attaché commercial particuliers, conseiller clientèle privée, téléconseiller, conseiller assurance, conseiller commercial, conseiller d'épargne, chargé de développement clientèle particuliers, conseiller polyvalent...

emploi type

standard job

Ensemble de postes présentant des finalités, des activités et/ou des compétences proches ou similaires. Contrairement aux **emplois repères**, qui peuvent n'être que spécifiques à une branche d'activité, voire à une entreprise donnée, les emplois types sont référencés et identifiés sur le marché du travail en général. Les **familles professionnelles** identifiées nationalement sont ainsi des regroupements d'emplois types.

La nomenclature pour les « Employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration » propose les emplois types suivants : employé d'étage, employé du hall, réceptionniste en établissement hôtelier, serveur en restauration, barman, employé de café, bar-brasserie, sommelier,

maître d'hôtel, gouvernant en établissement hôtelier, concierge d'hôtel et chef de réception.

employabilité

employability

Capacité d'une personne à trouver un premier emploi, à conserver son emploi actuel ou à obtenir un nouvel emploi, dans sa fonction ou dans un autre métier, à un niveau hiérarchique équivalent ou différent, dans sa structure actuelle ou avec un autre employeur. On distingue souvent l'employabilité interne (capacité à changer d'emploi chez son employeur) et l'employabilité externe (capacité à trouver un emploi à l'extérieur de son entreprise). Une des missions du **Pôle Emploi** est d'améliorer l'employabilité des demandeurs d'emploi.

empowerment

responsabilisation

Principe de management qui vise à augmenter la maîtrise (au sens littéral, le pouvoir) des salariés sur leur travail. L'*empowerment* a vocation à augmenter l'autonomie, l'initiative et la prise de décision des salariés. Il repose sur des mécanismes concrets tels que l'**enrichissement du travail** et le **management par objectifs**. L'empowerment présuppose l'existence des **compétences** nécessaires chez les salariés, ainsi que de leur volonté d'accepter un niveau plus élevé de **responsabilité individuelle** par rapport à leur travail et à leur performance.

engagement

involvement

Degré d'immersion psychologique d'une personne dans son travail. L'engagement reflète largement l'importance prise par le travail dans l'identité d'une personne par rapport aux autres aspects de la vie. L'engagement des salariés dans leur travail peut augmenter l'efficacité organisationnelle et la productivité en impliquant les salariés plus complètement dans leur travail et en faisant du travail une expérience plus satisfaisante. Toutefois, un niveau d'engagement trop élevé peut conduire au **stress** ou à l'**épuisement professionnel**. Le terme engagement est parfois utilisé de manière interchangeable avec celui d'**implication**.

ennéagramme

enneagram

Méthode ésotérique de description de la **personnalité** et de **développement personnel**, s'appuyant sur une figure géométrique illustrant neuf principaux types de personnalités et leurs inter-relations. L'ennéagramme est parfois utilisé comme outil de support pour des interventions de **coaching**. Dénuée de fondements scientifiques, cette méthode ne devrait

pas être utilisée par les entreprises dans le cadre de décisions managériales concernant leurs salariés.

enquête

survey

Processus structuré de recueil d'information auprès d'une population de salariés. Les finalités d'une enquête peuvent être multiples. Une enquête de **satisfaction au travail** cherche ainsi à déterminer les évaluations positives et négatives portées par les individus sur leur emploi. Une enquête de **climat social** cherche à appréhender l'ambiance générale ou encore la qualité générale des relations humaines dans l'entreprise. La construction et l'administration d'une enquête nécessitent une préparation minutieuse et le respect de normes de présentation et de contenu. En outre, l'administration d'une enquête suscite généralement des attentes de la part des personnes interrogées en termes de suivi à réaliser et de mesures à mettre en œuvre. Une enquête administrée régulièrement peut s'assimiler à un **baromètre social**.

enrichissement du travail

job enrichment

Pratique consistant à ajouter à des tâches d'exécution d'autres tâches plus qualifiées, moins routinières, impliquant davantage de compétences et de responsabilités et nécessitant une participation plus grande aux processus décisionnels. Le principe général est de donner aux salariés l'opportunité d'utiliser une plus grande étendue de capacités. Cette pratique de **job design** est également appelée *intégration verticale des tâches*. En répondant notamment au **besoin** individuel de compétence, elle vise à augmenter la **satisfaction au travail** et la **motivation**, ainsi qu'à retarder le **plafonnement de carrière**.

Afin de tirer le meilleur rendement des nouvelles installations et d'utiliser au maximum les compétences de ses hommes, l'usine Mécapower a procédé à un enrichissement des tâches des opérateurs travaillant sur sa chaîne principale de fabrication en grande série. L'automatisation du processus de fabrication avait en effet entraîné une certaine déqualification : les gestes étaient répétitifs et le travail devenu sans grand intérêt. L'enrichissement des tâches s'est traduit par un **engagement** beaucoup plus important de l'opérateur dans la fabrication. Il doit désormais pouvoir agir face à des aléas, juger du problème, connaître le correspondant susceptible de le résoudre et donc être plus réactif et force de proposition. Cet enrichissement des tâches s'est accompagné d'un travail important de redéfinition des qualifications et de formation, avec prise en compte des responsabilités nouvelles au poste de travail : qualité, logistique, maintenance premier niveau, suivi de production, etc.

entretien annuel*annual interview,
appraisal interview*

L'entretien annuel, appelé aussi entretien d'évaluation ou entretien d'appréciation, est un temps de face à face entre un salarié et son responsable hiérarchique (direct ou non), généralement d'une durée d'une à deux heures, dont le but est de faire le point sur les réalisations de la période (le plus souvent, l'année) précédente et de fixer les objectifs de la période à venir. Par ailleurs, l'entretien est le plus souvent réalisé par le responsable hiérarchique direct, mais il peut dans certains cas être réalisé par quelqu'un d'autre (N + 2, membre du **département ressources humaines**) ou même, si l'activité le justifie, par plusieurs personnes (**évaluation 360°**). L'entretien annuel est un moment important, parfois redouté, de la vie du salarié en entreprise. Il est l'occasion pour lui de faire le bilan de ses réalisations et de ses compétences et de prendre de la distance avec son quotidien de travail, pour envisager l'avenir. Pour l'entreprise, l'entretien d'évaluation n'est pas seulement un outil de management qui permet notamment de fixer des objectifs aux salariés et de procéder ainsi à l'**évaluation du personnel**. C'est souvent à l'issue des entretiens annuels que sont identifiés les besoins en formation, les souhaits d'évolution de carrière, les compétences non utilisées, les attentes en matière de rémunération ou encore les difficultés relationnelles rencontrées par les salariés. Même si le moment de l'entretien annuel donne souvent lieu à des tensions, il permet aussi, bien souvent, d'identifier et d'anticiper les situations qui pourraient faire émerger des conflits. À ce titre, il convient en particulier de sensibiliser les évaluateurs à l'existence des **biais d'évaluation**.

entretien collectif*group interview*

Méthode de **sélection du personnel** consistant à réunir quelques candidats (généralement, une dizaine) en vue de pourvoir un ou plusieurs postes. L'entretien collectif aide généralement à apprécier les compétences relationnelles des candidats, leurs capacités de communication, d'argumentation, de **leadership**, de délégation, de travail en équipe, de résistance au **stress**, de réactions face au **feedback** et d'analyse et de résolution de problèmes. L'entretien collectif est souvent utilisé en amont du processus de recrutement, après une première présélection fondée sur l'analyse du CV. Il est plutôt utilisé par des entreprises de grande taille ayant plusieurs postes de même nature à pourvoir. Il se déroule généralement de la manière suivante : présentation des recruteurs (souvent deux à trois personnes), présentation du déroulement de l'entretien, présentation des candidats, présentation du type de poste à pourvoir, **mises en situations** (professionnelles ou non) et débats entre candidats sous le regard des recruteurs, débriefing individuel et convocation à un entretien individuel pour les candidats retenus.

À l'occasion de ses entretiens collectifs de recrutement, le Crédit coopératif utilise alternativement deux mises en situation. Dans la première, chaque candidat se voit remettre un document répertoriant et décrivant douze qualités en relation avec le poste de chargé de clientèle. Ils doivent individuellement classer toutes ces qualités de la plus importante (1) à la moins importante (12), puis confronter leurs réponses et trouver un classement collectif en vingt minutes, sous le regard de trois observateurs. L'autre mise en situation est imaginaire. La Terre va exploser, une fusée va être envoyée sur une autre planète... mais il n'y a que deux places à l'intérieur. Chacun des candidats choisit un personnage dans une liste prédéterminée et doit défendre sa place dans la fusée.

entretien de départ

exit interview

Entretien plus ou moins structuré, réalisé en face à face ou par téléphone, au moment du départ volontaire d'un collaborateur et/ou quelque temps après (afin de disposer des réactions « à froid »). L'objectif de cet entretien est de recueillir des informations sur les causes du départ et d'en tirer des leçons en termes de **pratiques RH**, de **climat social**, de **job design** ou de **organisation du travail**. L'entretien de départ peut être effectué par le manager du collaborateur, mais il est plutôt conseillé de faire appel à un membre du **département RH** pour que d'éventuelles récriminations concernant le style de management puissent être exprimées en toute liberté.

Afin de mieux comprendre le turnover de ses opérateurs téléphoniques spécialisés dans le support technique, le **responsable des ressources humaines** d'un centre d'appels a mis en place une procédure d'entretien de départ en deux temps. Au moment de la démission d'un collaborateur, le RRH s'entretient quelques minutes avec lui en face-à-face. Environ deux mois plus tard, il confie à l'une de ses assistantes le soin de le rappeler pour un entretien plus approfondi et plus structuré. Il est apparu lors de la première phase que les opérateurs se plaignaient principalement d'une rémunération non satisfaisante et d'un manque de vision et de transparence dans la gestion individuelle de leurs carrières. En revanche, il est apparu dans la seconde phase que le principal motif de démission concernait finalement le style de management de deux des responsables d'équipes, proche pour certains du **harcèlement**.

entretien professionnel

professional development interview

Entretien périodique destiné à recenser les besoins de formation et les souhaits et le potentiel d'évolution d'un salarié. Instauré par l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003, l'entretien professionnel a lieu à l'initiative du salarié ou de l'employeur au minimum tous les deux ans. Orienté vers le développement futur de la personne, l'entretien professionnel ne doit pas être confondu avec l'**évaluation du personnel** destinée

à évaluer la performance actuelle du salarié. Les modalités concrètes de sa mise en œuvre (ressources accordées, intérêt porté par les acteurs) dépendent essentiellement de la volonté et de la capacité de l'entreprise d'avoir une réelle politique de **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**. Ceci passe par l'existence d'opportunités de **parcours professionnels**.

entretien structuré/ non structuré

*structured interview/
non-structured interview*

Méthode qualitative de collecte d'informations prenant la forme d'une discussion et faisant intervenir un ou plusieurs interviewers et un ou plusieurs interviewés. Il est fréquemment utilisé à l'occasion du processus de **recrutement** afin de préciser les données biographiques du candidat, se faire une idée de sa personnalité, répondre à ses questions, négocier avec lui certaines conditions (ex : salaire) et lui « vendre » le poste à pourvoir. L'entretien peut être plus ou moins structuré quant à la formulation des questions et la prise en compte des réponses. Un entretien très structuré consiste à poser à chaque personne interviewée une liste de questions précises, identiques pour tous et dans un ordre préétabli. Chaque réponse est évaluée selon une échelle de notation. Les relances sont limitées et l'interviewé n'a pas ou peu la possibilité de poser des questions. L'entretien structuré a de nombreux avantages : il limite notamment les **biais de sélection** et les variations entre interviewers interrogeant des personnes différentes, ce qui lui confère une bonne **validité** et une certaine protection contre le risque de contestation juridique. Toutefois, en limitant de manière importante l'interaction entre l'interviewer et l'interviewé, l'entretien trop structuré peut engendrer des réactions négatives de la part des candidats qui aimeraient avoir l'occasion de se présenter de façon plus personnelle.

épargne salariale

employee savings plan

L'épargne salariale a pour objectif de favoriser la participation des salariés aux résultats et à l'accroissement de la valeur de leur entreprise, afin que ceux-ci ne bénéficient pas exclusivement aux actionnaires. Elle recouvre un ensemble de dispositifs qui permettent aux salariés de se constituer un portefeuille de valeurs mobilières (actions, obligations...) avec l'aide de leur entreprise : l'**intéressement**, la **participation**, le **plan d'épargne entreprise** (PEE) et le plan d'épargne retraite collectif (PERCO). Les sommes issues de l'épargne salariale ne sont pas considérées comme des rémunérations et bénéficient d'un régime fiscal spécifique. En France, plus de 15 milliards d'euros ont été distribués au titre de l'épargne salariale en 2006. Ces sommes ont bénéficié à plus de 7 millions de salariés. De façon générale, la répartition de l'épargne salariale reste cependant très inégale,

puisqu'elle bénéficie essentiellement aux salariés des grandes entreprises. Différentes mesures récentes traduisent la volonté gouvernementale de favoriser un meilleur accès des salariés des PME à l'épargne salariale, tout en améliorant la rigueur et la transparence de la gestion des fonds de gestion de cette épargne.

épuisement professionnel

burnout

État d'épuisement physique, émotionnel et mental d'une personne au travail, causé par son implication à long terme dans des situations de **stress** ou émotionnellement exigeantes. Plus précisément, certains envisagent le *burnout* comme un syndrome tridimensionnel incluant l'épuisement émotionnel (manque d'énergie, sentiment que ses ressources émotionnelles sont épuisées), la dépersonnalisation (attitudes impersonnelles, détachées, négatives et cyniques envers les personnes avec lesquelles on est en contact professionnel : clients, patients, élèves, etc.) et le sentiment de réduction de l'accomplissement personnel (dévalorisation de son travail et de ses compétences, diminution de l'estime de soi). Toutefois, les chercheurs débattent encore sur la nature de ce syndrome. Même si beaucoup envisagent le *burnout* avant tout comme un syndrome exclusivement lié au travail, d'autres pensent qu'il s'agit plutôt d'un cas particulier de la dépression clinique ou bien juste d'une forme extrême de fatigue. Quoi qu'il en soit, les conséquences négatives de l'épuisement professionnel ont été largement démontrées, tant au niveau organisationnel (absentéisme, conflits entre collègues ou avec les supérieurs hiérarchiques, improductivité, inefficacité, etc.) qu'individuel (troubles physiques et psychiques, perte de l'estime de soi, problèmes familiaux et sociaux, perte de l'emploi). Les causes du *burnout* sont multiples et tiennent à la fois à des facteurs individuels (perfectionnisme excessif, faible estime de soi, forte instabilité émotionnelle), relationnels (conflits avec des collègues ou supérieurs hiérarchiques) et organisationnels (surcharge de travail, manque de reconnaissance).

équilibre vie professionnelle/ vie personnelle

work-life balance

État d'harmonie entre la vie professionnelle et la vie personnelle rendu possible par la capacité d'un salarié à assurer correctement ses divers rôles au travail et en dehors du travail. Cette capacité dépend en grande partie de l'aptitude de l'individu à correctement limiter son **temps de travail** et son **engagement** au travail. L'équilibre vie professionnelle/vie personnelle peut être rompu, en particulier, par les **conflits travail/famille** et les **conflits famille/travail**. Le poids excessif éventuellement accordé par une personne à sa vie professionnelle est analysé par certains en tant que comportement d'addiction (*workaholism*) et peut à terme conduire à

l'épuisement professionnel. La revendication d'un bon équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle serait l'une des caractéristiques des plus jeunes salariés, la **génération Y**, par comparaison avec les générations précédentes : la **génération X** et la génération du baby-boom.

équité

equity

Principe qui admet les différences légitimes de traitement entre les individus. Contrairement à l'**égalité**, qui considère que la rétribution perçue par les membres d'une organisation doit être identique, le principe de l'équité considère comme légitime que la rétribution d'une personne soit supérieure à celle d'une autre si ses propres contributions sont également supérieures. En d'autres termes, ce ne sont pas la rétribution (quelles qu'en soient ses formes : salaires, promotions, conditions de travail, etc.), mais le ratio rétribution/contribution qui doit être comparable d'une personne à une autre pour caractériser l'équité. L'équité « interne » résulte de la comparaison, par un salarié donné, des rétributions et des contributions de chacun à l'intérieur de sa propre organisation. Cette comparaison est effectuée non seulement par rapport aux pairs (membres de la même catégorie professionnelle), mais également avec les autres catégories, comme lorsqu'un employé se positionne par rapport à un cadre moyen ou qu'un cadre moyen se compare à un cadre supérieur. L'équité « externe » résulte de la comparaison avec les rétributions et les contributions existant dans d'autres organisations, que celles-ci soient semblables (entreprises du même secteur d'activité) ou non. Le respect ou le non-respect du principe d'équité entraîne chez les individus un sentiment de **justice** ou, inversement, d'injustice. Comme proposé par la **théorie de l'équité**, ces sentiments peuvent avoir un impact sur la **motivation** ou l'**implication** d'un salarié.

e-recrutement

e-recruitment

Le terme e-recrutement renvoie à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans le processus de **recrutement**. Ses formes sont multiples : formulaire de candidature sur le site Internet corporate, site Internet dédié, site de cooptation, **intranet**, blogs, **job boards**, réseaux sociaux type Facebook, entretiens en visioconférences, chat, SMS, Internet mobile, etc. Le e-recrutement n'est pas synonyme d'une entière automatisation du recrutement et ne modifie en rien les principes fondamentaux de ce processus. Les entreprises utilisatrices en attendent généralement trois principaux résultats : le développement ou l'entretien d'une **image employeur** attractive, la génération d'un nombre important et de candidatures (**sourcing**), et l'optimisation de la gestion administrative du recrutement.

ergonomie*ergonomics*

Discipline scientifique ayant vocation à étudier les interactions entre l'être humain et son poste de travail et, par extension, pratique professionnelle qui vise à l'adaptation optimale des salariés à leur poste de travail. L'ergonomie s'intéresse à divers éléments tels que les équipements utilisés, les postures au travail, l'environnement visuel et sonore, l'interaction homme-machine, etc. Compte tenu de l'augmentation régulière des niveaux de **stress** au travail entraînés par l'**organisation du travail** contemporaine et de la multiplication de problèmes physiques tels que les **troubles musculo-squelettiques**, l'ergonomie est amenée à jouer un rôle de plus en plus important. La prévention des **maladies professionnelles** et l'aménagement des postes de travail pour accommoder les besoins liés à l'emploi des **seniors** sont d'autres contextes d'application de l'ergonomie au travail.

Une entreprise de vente par correspondance (VPC) a constaté que les **troubles musculo-squelettiques** se concentraient sur l'atelier emballage, notamment auprès de ses salariés **seniors**. Ces derniers devançaient de plus en plus les départs en retraite pour des motifs variés comme la maladie ou l'inaptitude. Cet état de fait était en partie dû à la nouvelle stratégie de l'entreprise qui, pour doper ses ventes, incluait davantage de cadeaux promotionnels dans les cartons de commandes, devenus ainsi plus volumineux et plus lourds. Le recours à un consultant ergonome a d'abord abouti à une reconfiguration de la table et de l'espace d'emballage. Ceux-ci sont désormais entièrement modulables (réglage du caisson en hauteur et en rotation, tablettes amovibles, plan de travail arrondi, etc.). L'organisation du travail a également été modifiée. Par exemple, en matière de logistique, les indicateurs d'activité sont désormais mieux exploités en amont, afin de mieux répartir les commandes et les effectifs et éviter ainsi les situations d'urgence.

espace de mobilité*mobility opportunities*

Ensemble des possibilités de **mobilité** interne offertes par une entreprise à ses salariés. Le nombre et la variété des espaces de mobilité déterminent fortement les possibilités de **carrière** ou de **parcours professionnels** au sein d'une entreprise. Ils dépendent d'un certain nombre de facteurs tels que la taille de l'entreprise, le nombre de ses implantations géographiques, sa structure hiérarchique, son portefeuille d'activités et de métiers et son taux de croissance. La **pyramide des âges** et le **taux de rotation du personnel** sont également des facteurs importants. Faute d'espaces de mobilité interne suffisants, un salarié qui souhaite progresser dans sa carrière devra changer d'entreprise. Inversement, une entreprise qui ne peut offrir d'espaces de mobilité à ses salariés pourra être confrontée à la gestion du **plafonnement de carrière** de ses membres.

essai professionnel

on-the-job trial

Technique de **sélection du personnel** consistant en une épreuve, préliminaire au **contrat de travail** et brève, destinée à vérifier, en conditions réelles, l'aptitude d'un salarié à un poste. En général, l'essai professionnel n'est pas rémunéré à moins que les parties n'en aient convenu autrement, que l'entreprise n'ait tiré profit de ce travail ou que la rémunération soit prévue par la **convention collective**. L'essai professionnel fait partie des procédures les mieux en mesure de prévoir la performance future. Il ne peut cependant être utilisé que pour les métiers qui s'y prêtent, c'est-à-dire suffisamment simples pour pouvoir faire l'objet d'une **mise en situation** réaliste. La **période d'essai** peut être considéré comme une extension du principe à la base de l'essai professionnel. Elle ne peut toutefois s'y assimiler complètement dans la mesure où elle se déroule après, et non avant, la signature du contrat de travail.

états affectifs

affective states

Terme générique regroupant les **émotions**, les **humeurs** et l'**affectivité**. Le rôle de ces trois niveaux de phénomènes dans la prise de décision et le comportement au travail est majeur. Diverses dimensions de la performance individuelle et organisationnelle sont en effet supposées être influencées favorablement par les phénomènes affectifs. Par exemple, dans un contexte de changement, la gestion des affects est parfois considérée comme aussi importante que le contenu du changement lui-même pour en assurer la réussite. Pour l'individu, le facteur émotionnel est également déterminant, tant pour les conséquences de l'affect au niveau de sa performance que pour le maintien de son équilibre personnel et de sa santé.

éthique

ethics

Discipline philosophique dont le but est de nourrir la réflexion sur le bien-fondé moral de nos actions : comment faire pour « bien » faire ? Quels sont les règles, les principes ou les **valeurs** qui doivent orienter nos actions ? Il existe différentes formes d'éthique, qui se distinguent à la fois par leur objet (par exemple la bioéthique, l'éthique des affaires ou l'éthique de l'informatique) et par leur fondement (qui peut être la religion, les traditions propres à un groupe social ou à un pays ou encore un système idéologique). On distingue deux grands courants en philosophie de l'éthique : le relativisme et l'absolutisme. Le relativisme éthique consiste à considérer que tout principe éthique est relatif au temps, à l'espace et au contexte. La condition des femmes, par exemple, ne doit pas être appréciée dans l'absolu, mais relativement au contexte économique, religieux et culturel dans lequel on se trouve. L'absolutisme éthique suppose, au contraire, qu'un certain nombre de principes éthiques – ceux

qui sous-tendent les Droits de l'Homme par exemple – sont universels et ne sont ni relatifs au temps ou à l'espace, ni liés au contexte.

L'entreprise Omega, 350 salariés, doit procéder à une cinquantaine de licenciements dans le but de sauvegarder la rentabilité de l'entreprise et, à plus long terme, d'assurer sa viabilité. Mais, au moment de décider comment procéder, une vive discussion s'engage entre la directrice de l'entreprise et le directeur des ressources humaines. La directrice souhaite que l'on agisse de manière à minimiser les coûts du plan social. Le directeur des ressources humaines, quant à lui, voudrait que l'on se soucie de l'éthique de cette décision, c'est-à-dire de ses conséquences pour les salariés concernés. Mais en pratique, la décision n'est pas simple à prendre car, explique-t-il, « on peut décider de supprimer une centaine d'emplois, ou seulement une trentaine. Dans ce dernier cas, on sauvegarde des emplois à court terme, mais on reste dans une situation délicate sur le plan financier qui peut mettre en péril la survie de l'entreprise et donc, l'ensemble des emplois. Faut-il prendre ce risque ? ».

évaluation du personnel

performance and potential appraisal

Procédure structurée et systématique d'appréciation **du potentiel** et de la **performance individuelle** des salariés d'une entreprise. L'évaluation est destinée à appuyer les décisions de gestion du personnel (augmentations de salaires, formation, promotion, sanctions, etc.). Dans le cadre du **partage de la fonction RH**, l'évaluation du personnel incombe le plus souvent au supérieur hiérarchique par l'intermédiaire de l'**entretien annuel**. Mais certaines organisations ont une fréquence d'évaluation plus élevée, comme les cabinets d'audit et de conseil qui évaluent leurs membres à l'occasion de chaque mission. D'autres encore utilisent l'**évaluation 360°** pour ajouter d'autres points de vue à l'évaluation du supérieur hiérarchique. Outre son rôle d'appui à la décision RH, l'évaluation du personnel contribue aussi au **contrôle organisationnel** exercé sur les membres des organisations qui la mettent en place et à la possibilité pour chaque salarié d'avoir un *feedback* sur sa performance. Deux grandes approches président à l'évaluation du personnel : l'évaluation *relative* vise à positionner les salariés les uns par rapport aux autres (qui va être promu, augmenté, félicité ?), alors que l'évaluation *absolue* s'intéresse à l'appréciation des forces et des faiblesses d'un salarié en vue de lui proposer des actions de **formation** ou de **développement personnel** adaptés à ses **compétences** actuelles ou à son **potentiel**. Une des difficultés essentielles de l'évaluation du personnel est la mise en place de critères objectifs d'évaluation de la performance. Faute de critères chiffrables, la mise en place d'échelles de type **BARS** ou **BOS** peut contribuer à formaliser la démarche.

évaluation 360°

360° feedback

Procédure multisources d'évaluation du personnel. Même si, dans la plupart des cas, l'évaluation du personnel est réalisée uniquement par le supérieur hiérarchique direct de l'évalué (N + 1), on instaure de plus en plus fréquemment, en particulier dans les grandes entreprises, des systèmes de *feedback* multisources pour les cadres. Le « 360° » est supposé permettre de compléter l'évaluation du supérieur hiérarchique, d'amorcer une prise de conscience de ses besoins propres de développement de par les écarts éventuels entre l'auto-évaluation et celle des autres et de créer une motivation pour le changement. Le postulat est que les « meilleurs » managers sont ceux qui connaissent bien leurs propres forces et leurs faiblesses. Ainsi, cette méthode soumet, souvent de façon anonyme, un cadre au jugement de ses collaborateurs, collègues, supérieurs hiérarchiques, voire de ses clients. Toutes les parties concernées remplissent un questionnaire standardisé, en fonction de leur connaissance de la personne en question (sur des aspects tels que le **leadership**, l'**organisation du travail**, etc.). Ces résultats sont comparés à l'auto-évaluation du cadre, les écarts sont analysés et on en tire des enseignements en terme d'axes de progression. Généralement, le cadre est suivi, par l'intermédiaire d'un *coaching* ou d'un *mentorat* pour l'aider à « digérer » l'information (surtout en cas d'évaluations négatives ou divergentes) et à l'accompagner dans la définition des objectifs de changement. À l'origine, le 360° était uniquement centré sur le développement personnel. Certaines entreprises l'utilisent toutefois pour évaluer les performances des cadres et y lier la rémunération. Cette dernière utilisation est déconseillée en raison du climat particulièrement anxiogène qu'elle crée, peu conforme à l'esprit de la méthode.

Un grand groupe international a introduit un système d'évaluation 360° prenant deux formes distinctes en fonction de la catégorie de salariés concernée. La première, concernant les hiérarchiques (de l'agent de maîtrise au cadre non dirigeant), est confidentielle et repose sur le volontariat. Il s'agit d'un 360° de développement, qui est très bien perçu. La seconde est appliquée uniquement aux 800 cadres dirigeants dans le monde. Elle a pour finalité l'évaluation et s'intègre dans le calcul du bonus annuel. Elle repose sur 15 questions comportementales posées à 17 personnes choisies par la personne évaluée. Si le cadre dirigeant est mal noté, son bonus baisse, même s'il a atteint ses objectifs chiffrés. Obligatoire et non confidentielle, cette seconde forme de 360° est plutôt mal acceptée. Certains mettent notamment en avant l'incompatibilité entre ce type d'évaluation et certaines décisions à prendre (comment réduire les effectifs et être bien perçu ?) et la question de la variabilité d'un pays à l'autre (dans certains pays, on ne critique pas son chef, alors que dans d'autres la tendance est plutôt au dévouement).

évaluation des ressources humaines

human resource costing

Démarche de chiffrage financier d'une politique ou d'une pratique de gestion des ressources humaines. L'évaluation des ressources humaines devrait, en théorie, être en mesure d'aboutir à la valorisation des coûts et des bénéfices engendrés par tout projet RH et constitue donc l'aboutissement d'une démarche de **contrôle de gestion sociale**. Elle peut se matérialiser concrètement par le calcul d'un taux de **retour sur investissement** des démarches RH mises en place dans l'entreprise. L'évaluation des ressources humaines est un thème récurrent depuis les années 1970. Sa mise en œuvre effective est toutefois peu développée à ce jour, en raison des difficultés théoriques et méthodologiques à conceptualiser et à mesurer les phénomènes humains et sociaux dans les organisations.

L'entreprise Buro a un effectif de 100 personnes. Chaque salarié est actuellement en mesure de traiter 100 dossiers clients par jour. Une redéfinition de l'**organisation du travail** pourrait amener cette capacité de traitement à 105 dossiers par jour, mais nécessiterait un important effort de formation du personnel. Le DRH se demande donc quel serait le coût envisageable pour que cet investissement en formation soit rentable. Sachant que le salaire moyen chargé est de 24000 € par an, il estime que la hausse de productivité induite par la nouvelle organisation rapportera l'équivalent de $5 \times 100 = 500$ dossiers par jour, soit 5 postes de travail, soit $5 \times 24000 = 120000$ € par an. Ensuite, sachant que le coût de la formation doit offrir un taux de **retour sur investissement** de 25 %, c'est-à-dire être amorti sur quatre ans, il calcule que le coût maximal de l'effort de formation doit être de $120000 \times 4 = 480000$ €. Ceci représente un coût de 4800 € par salarié.

expatriation

expatriation

Affectation d'un salarié à l'étranger, de sa propre initiative ou de celle de son employeur, pour une durée plus ou moins longue. La notion générale d'expatriation renvoie à des situations qui peuvent être différentes. Le droit du travail et celui de la sécurité sociale ont des définitions précises de ce qu'est l'expatriation (et de sa notion voisine, le détachement) en fonction de la durée de la mission exercée à l'étranger ou des conditions d'embauche et de rémunération. Certains considèrent qu'on ne peut véritablement parler d'expatriation que pour des affectations à l'étranger d'une durée minimum de deux années. D'autres enfin regroupent sous le terme générique d'expatriation la plupart des types de **mobilités** internationales intra-entreprise (de durée courte ou longue, en contrat local ou non, etc.). Les nécessités de transfert de compétences et de savoir-faire à leurs filiales étrangères, ainsi que la gestion de carrières de leurs **hauts potentiels**, motivent souvent les entreprises à recourir à l'expatriation. Toutefois, en raison de coûts de gestion et d'accompagnement parfois élevés, des difficultés à convaincre certains salariés de partir, de leurs

éventuelles difficultés d'adaptation puis d'**impatiation**, certaines entreprises choisissent aujourd'hui de privilégier le personnel local des pays d'accueil de leurs entités à étranger.

extension en année pleine

yearly effect

Extrapolation, sur une année complète, de l'impact d'un événement sur la **masse salariale** d'un exercice budgétaire. L'extension en année pleine se matérialise par l'**effet de report** de l'événement sur la masse salariale de l'année qui suit sa survenance. Le calcul de l'extension en année pleine d'un événement permet en particulier le calcul de la masse salariale de base des exercices budgétaires suivants.

L'entreprise Bémol va recruter dix jeunes diplômés en septembre 2009. Compte tenu d'un salaire mensuel chargé de 3000 € par personne, l'impact de ces recrutements sur l'année 2009 sera de $3000 \times 10 \times 4 = 120000$ €. Mais sur une année complète, c'est-à-dire dès 2010, l'impact annuel de ces recrutements sera $3000 \times 10 \times 12 = 360000$ €, par extension en année pleine (sur douze mois) d'un impact mensuel de $3000 \times 10 = 30000$ €.

externalisation

outsourcing

Démarche consistant à confier à un prestataire extérieur à l'entreprise l'ensemble ou une partie d'une fonction. L'externalisation peut concerner l'ensemble des fonctions de l'entreprise : ressources humaines, mais aussi informatique, comptabilité, communication externe, restauration, conception, production, etc. Elle a du sens notamment quand la taille de l'entreprise ne justifie pas le recrutement d'une ou plusieurs personnes à plein-temps pour la fonction concernée (c'est souvent le cas, par exemple, du recrutement) ou quand l'entreprise souhaite se recentrer sur son cœur d'activité et ses compétences de base. L'externalisation permet de bénéficier de **compétences** non présentes en interne et d'économiser des coûts d'organisation. Toutefois, elle génère, comme toute relation contractuelle, des coûts de transaction liés à la recherche du prestataire, à la négociation du contrat, à ses renégociations périodiques et à la surveillance de sa bonne exécution. Elle peut par ailleurs aboutir à une perte de contrôle des activités externalisées et une perte des savoir-faire existants dans l'entreprise. La décision d'externaliser est donc une décision stratégique lourde de conséquences pour l'entreprise, d'autant plus que les coûts de « réinternalisation » sont souvent très élevés. En matière de ressources humaines, les activités RH les plus externalisées sont la paie, puis l'administration du personnel, la gestion des temps et des activités, le recrutement et la gestion de la formation.

Pour tenir le cap de son redressement financier, un groupe international s'engage dans un projet d'externalisation de ses process administratifs RH.

Il espère faire passer ses effectifs RH de 380 personnes en 2009 à 120 personnes en 2013. Le coût de la fonction rapporté aux effectifs en équivalents temps plein serait porté à 1670 contre 2416 aujourd'hui, lui faisant ainsi économiser 5 millions d'euros par an. Le groupe confiera la gestion mondiale de sa paie à un prestataire spécialisé et le traitement des process administratifs RH à une autre entreprise spécialiste de l'e-business. Ainsi, c'est 50 % du coût de la **fonction RH** qui sera externalisé. Cette opération va entraîner des suppressions de poste, mais entre la gestion des départs à la retraite, l'**attrition** et le redéploiement des effectifs RH vers des postes à plus forte valeur ajoutée (développement des carrières, des compétences, relations sociales, etc.) ou dans des zones géographiques à forte croissance, le groupe affirme qu'il ne devrait pas y avoir de « licenciements secs ». Les syndicats redoutent cependant des licenciements, ainsi qu'une désorganisation dans les sites importants du groupe.



famille professionnelle

allied trades

Regroupement de différents **emplois types** qui participent à une même finalité professionnelle. Les métiers de l'informatique ou les métiers du marketing en sont des exemples. La nomenclature 2003 de la **Dares** contient 86 familles professionnelles regroupées, elles-mêmes subdivisées en 237 familles professionnelles fines. La notion de famille professionnelle permet de décrire les possibilités d'évolution les plus immédiates pour les salariés qui en font partie.

Le domaine professionnel « Banque et assurances » comporte trois familles professionnelles : « Employés et techniciens de la banque », « Employés et techniciens de l'assurance » et « Cadre de la banque et des assurances ». Le domaine « Informatique » comporte également trois familles professionnelles : « Employés et opérateurs de l'informatique », « Techniciens de l'informatique » et « Ingénieurs de l'informatique ». Cette dernière famille se décompose elle-même en « Ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement en informatique, chef de projet informatique », « Ingénieurs et cadres d'administration, maintenance en informatique » et « Ingénieurs et cadres des télécommunications ».

faute

misconduct

Comportement individuel répréhensible et susceptible de faire l'objet d'une **sanction**. On peut interpréter les fautes comme des **comportements déviants** ou des **comportements de retrait** constatés et punissables par l'entreprise, en fonction de leur niveau de gravité. Le droit du travail prévoit plusieurs niveaux de fautes. La faute légère est un manquement occasionnel qui ne peut justifier un **licenciement**. La faute sérieuse est suffisamment importante pour justifier un licenciement, ce qui est également le cas de la faute grave, dont le caractère inacceptable va jusqu'à permettre le renvoi immédiat et le non-paiement des indemnités de licenciement. Enfin, la faute lourde présente un niveau de gravité tel, accompagné en outre d'une intention de nuire avérée, que le licenciement immédiat peut s'accompagner d'une action en dommages et intérêts par rapport au préjudice subi par l'entreprise.

*feedback***rétroaction**

Processus de rétroaction faisant suite à la réalisation d'un travail. Il est habituellement effectué par le supérieur hiérarchique dans le cadre de l'**entretien annuel**, mais peut également l'être par tout autre collaborateur de l'entreprise, par exemple dans le cadre d'une **évaluation 360°**. Le *feedback* peut prendre la forme d'une réaction verbale ou comportementale, être positif (afin de renforcer les comportements, aider les personnes à reconnaître leurs forces et les féliciter pour ce qu'ils ont fait), correctif (afin de mettre fin aux comportements indésirables et à rétablir le niveau de performance attendu) et/ou orienté vers le développement personnel (afin de montrer les opportunités d'amélioration, même si la personne travaille convenablement). Ses principaux objectifs sont la validation de la compréhension du travail à réaliser, le renforcement de la communication et de la **motivation** et l'amélioration de la **performance individuelle** et **organisationnelle**.

fiabilité*reliability*

La fiabilité (ou fidélité) d'une méthode ou d'un test recouvre deux notions de **psychométrie** liées aux erreurs de mesure. La première, celle de cohérence interne (ou homogénéité), apprécie de manière statistique dans quelle mesure les différentes questions d'un test mesurent bien la même notion. Il est souhaitable de parvenir à un niveau de cohérence interne élevé, ce qui signifie que chaque question d'une échelle de mesure doit mesurer la même chose que l'échelle dans son intégralité. La seconde, celle de fiabilité test/retest, s'intéresse à la stabilité de la mesure dans le temps, c'est-à-dire qu'un test fiable doit produire des résultats comparables pour un même individu sur une période de temps donnée. Par exemple, sachant que la personnalité d'un individu change peu avec le temps, un test fiable de personnalité, passé par un même individu à deux reprises, dans un intervalle de temps de six mois, devrait donner des résultats quasiment identiques.

fiche de poste*job description form*

Outil RH destiné à formaliser la **description de poste** réalisée pour un salarié. La fiche de poste est construite par un dialogue entre le salarié et son supérieur hiérarchique à partir d'un document standardisé conçu par le **département des ressources humaines**. La fiche de poste a le mérite de clarifier les attentes vis-à-vis du titulaire du poste. Elle a toutefois parfois l'inconvénient d'introduire des rigidités, dans la mesure où certains salariés peuvent s'appuyer sur leur fiche de poste pour refuser des tâches supplémentaires. C'est pourquoi toute fiche de poste devrait être régulièrement mise à jour pour tenir compte de l'évolution des tâches et des objectifs assignés au salarié.

fidélisation*personnel retention*

Orientation d'une **politique RH** consistant à tenter de retenir tout ou partie des collaborateurs de l'entreprise. Certains considèrent toutefois qu'on ne devrait parler de fidélisation qu'à partir du moment où l'entreprise souhaite susciter un réel désir de rester des salariés et qu'il faudrait plutôt parler de « rétention » lorsque c'est la contrainte (ex : clause de **débit formation** ou de non-concurrence) ou la force du lien économique (ex : **bonus de rétention**) qui incite les salariés à rester. Les stratégies de fidélisation sont souvent mises en œuvre de manière réactive lorsque le marché du travail est favorable aux salariés et le **taux de départ volontaire** est élevé et, plus rarement, de manière anticipative lorsque l'entreprise considère que ses collaborateurs, du fait de leurs **compétences**, représentent des ressources stratégiques dont la perte serait dommageable. Le développement de l'**implication** et de la **satisfaction au travail** constitue l'un des leviers d'action privilégiés des plans de fidélisation. Ces derniers nécessitent la mobilisation de ressources humaines et financières parfois importantes, qui doivent être rapportées aux coûts liés la rotation du personnel, parfois très élevés également. Toute stratégie de fidélisation devrait donc d'abord déterminer si le **taux de rotation du personnel** est problématique ou fonctionnel (combien de personnes partent, qui, veut-on que ces personnes restent, combien cela coûte-t-il de les remplacer ?) et identifier les raisons qui poussent les salariés à partir ou rester.

flexibilité*flexibility*

Capacité d'un individu ou d'une organisation à faire face aux changements dans son environnement. Au niveau individuel, la flexibilité passe par la capacité à s'adapter aux évolutions de son poste de travail ou à changer de poste de travail, voire d'entreprise ou de métier, sans difficulté majeure. Au niveau organisationnel, la flexibilité repose sur l'ajustement des ressources de l'entreprise au contexte économique et social et, en particulier, la fluctuation de la demande et les évolutions technologies. En matière de ressources humaines, la flexibilité passe tout d'abord par l'ajustement de la quantité de travail disponible et, plus largement, des compétences disponibles aux besoins productifs. En cas de saisonnalité ou de forte sensibilité à une demande peu prévisible, la flexibilité implique des démarches telles que les heures supplémentaires ou complémentaires, le personnel non permanent, la modulation et l'annualisation du temps de travail. La flexibilité passe également par la capacité de l'entreprise à adapter ses coûts salariaux à sa performance économique, ce qui passe par l'intermédiaire des pratiques de rémunération variable par opposition à la composante fixe. La flexibilité demandée par les entreprises est traditionnellement opposée à la **sécurité** revendiquée par les salariés.

flexicurité

flexsecurity

Expression provenant de la contraction des termes « flexibilité » et « sécurité ». La notion de flexicurité résulte de la coexistence avérée du besoin de **flexibilité** des entreprises et du besoin de **sécurité** des salariés. La flexicurité est un principe destiné à permettre aux salariés de transiter facilement d'un emploi à un autre. Systématisée dans certains pays nordiques, elle repose en particulier sur le maintien de l'**employabilité** de chaque salarié. La flexicurité repose sur plusieurs leviers : les formes juridiques de la relation d'emploi, l'accompagnement des mutations économiques, la gestion des transitions entre emplois et la formation professionnelle continue.

Le « modèle danois » de la flexicurité repose sur trois piliers : la grande flexibilité des règles d'embauche et de licenciement, compensée par la générosité des indemnités chômage, et accompagnée par une politique active d'emploi : formation professionnelle continue, destinée à assurer l'employabilité, et règles de disponibilité, destinée à accélérer le retour à l'emploi.

fonction ressources humaines

HR function

La fonction RH au sein d'une entreprise (encore parfois appelée fonction personnel) regroupe plusieurs finalités. Celles-ci peuvent être regroupées différemment selon les typologies adoptées : par dimensions principales (ex : recrutement, formation, gestion des carrières, rémunération et avantages sociaux, relations sociales, etc.), par grands domaines stratégiques (ex : dotation, rétribution, motivation, etc.) ou par niveau de contribution à l'entreprise : activités à faible valeur ajoutée (gestion administrative, de la paie) vs. activités stratégiques (ex : pilotage de changement, gestion des hauts potentiels). Il n'existe pas véritablement de structure type de la fonction ressources humaines. L'importance et le mode d'organisation de la fonction sein d'une entreprise dépendent de facteurs de **contingence** à la fois internes (taille de l'entreprise, stratégie, catégories de personnel, etc.) et externes (environnement technologique, sociodémographique, concurrentiel, etc.). Le **directeur des ressources humaines** est l'organisateur et le principal responsable de la fonction RH. Il est assisté d'une équipe de salariés exerçant divers métiers des RH (**responsable RH** (*), responsable de formation, chargé de recrutement, technicien de paie, etc.) qui forment avec lui le **département RH**. Notons cependant que la fonction RH n'est pas du seul ressort des professionnels des ressources humaines, mais l'est également des managers de proximité, dans le cadre du **partage de la fonction RH**, et de prestataires externes de l'entreprise dans celui de l'**externalisation** de la fonction. En dépit de sa professionnalisation et de son importance croissante – au-delà même des organisations du secteur marchand –, la fonction RH fait régulièrement l'objet d'interrogations quant à sa contribution réelle à la performance de l'entreprise. Les diffi-

cultés de mesure de l'efficacité des politiques RH participent à ces interrogations, même si le **bilan social** et les différents niveaux du **contrôle de gestion sociale** tentent d'y apporter une réponse.

Fongecif (Fonds de gestion des congés individuels de formation)

Organismes paritaires (c'est-à-dire gérés conjointement par des organisations représentatives des salariés et des employeurs) dont l'objectif est de financer les projets de formation à l'initiative des salariés, principalement les **congés individuels de formation**, de collecter les fonds nécessaires auprès des entreprises et d'informer et conseiller les salariés. Chaque Fongecif propose ainsi différents services de conseil aux salariés en CDI ou en CDD, pour les accompagner dans leurs projets de mobilité professionnelle. Depuis 1983, plus de 400 000 salariés ont bénéficié d'un congé individuel de formation grâce aux Fongecif. Il existe un Fongecif par région. Chacun d'eux collecte, auprès des entreprises de son territoire, la contribution des entreprises afin de financer les départs des salariés en congé individuel de formation, en congé de **bilan de compétences** ou en congé de **validation des acquis de l'expérience**.

En 2008, le Fongecif de la région Paca avait environ 30 000 entreprises cotisantes et a collecté 41 millions d'euros. Il a financé (ou contribué à financer) environ 3 500 congés individuels de formation, 1 886 congés pour bilan de compétences et 300 congés pour VAE.

fordisme

fordism

Le fordisme désigne la politique mise en œuvre par Henry Ford (1863-1947), fondateur de l'entreprise du même nom et son dirigeant de 1906 à 1945. Les choix stratégiques de Henry Ford, considérés à l'époque comme novateurs, portaient sur trois dimensions indissociables. La standardisation de la production, tout d'abord, a permis aux usines Ford de produire la fameuse Ford T, modèle unique proposé à bas prix et vendu en grande quantité. La parcellisation des tâches ensuite, inspirée par les principes du **taylorisme**, a permis de systématiser le travail à la chaîne et d'atteindre, selon la conviction de Henry Ford, une plus grande efficacité productive. Ford se rendit enfin célèbre pour avoir décidé, en 1914, de porter le salaire journalier de son usine à cinq dollars (c'est-à-dire de le doubler en quelques semaines), non pas, comme on le croit souvent à tort, pour accroître le pouvoir d'achat de ses ouvriers, mais pour diminuer le **taux de départ volontaire** du personnel. En effet, les relations sociales dans les usines Ford étaient tendues et les conditions de travail difficiles.

Dans les ateliers Ford, en 1930, il était interdit au personnel de parler et même de sourire pendant qu'il travaillait. Le service de surveillance y

veillait. On utilisait alors, pour désigner ceux qui parlaient en murmurant du bout des lèvres, le visage impassible, de *fordisation of the face* (« fordisation du visage »).

formation

job training

Acquisition de connaissances et de compétences, dans un but de développement personnel ou professionnel. Elle permet à chacun de se doter d'un **capital humain**, mais aussi d'un **capital social** et d'un **capital culturel**. On distingue habituellement la formation initiale (avant le début de la vie active, dans le cadre de l'enseignement scolaire, secondaire et supérieur) de la formation continue (au cours de la vie professionnelle). En entreprise, la formation continue des salariés est une attribution importante de la fonction ressources humaines et un maillon indispensable de la **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**. Elle fait fréquemment l'objet d'une **externalisation**, même si un nombre croissant de grandes entreprises créent leur propre **université d'entreprise** ou demandent du « sur-mesure » aux prestataires auxquels elles font appel. En France, la loi oblige les entreprises à adapter leurs salariés à l'évolution de leur poste de travail : si, par exemple, une entreprise décide de licencier suite à la décision d'externaliser sa logistique, alors qu'elle aurait pu anticiper en adaptant – par la formation – les salariés licenciés à de nouveaux métiers, elle pourra avoir à payer des dommages et intérêts. Par ailleurs, toutes les entreprises doivent obligatoirement contribuer au financement mutualisé de la formation continue en lui consacrant une part de leur masse salariale annuelle brute, variable en fonction de leur taille (0,55 % pour une entreprise de moins de 10 salariés, 1,05 % entre 10 et 20 salariés et 1,60 % au delà). Une partie des sommes versées permet notamment le financement du **congé individuel de formation**. Malgré cela, l'accès à la formation continue reste de fait très inégal, bénéficiant en priorité aux salariés des entreprises de grande taille, aux cadres et – paradoxalement – aux personnes diplômées.

frais de personnel

personnel costs

Ensemble des charges subies par l'entreprise en raison de son personnel permanent et non permanent. Les frais de personnel contiennent tout d'abord la **masse salariale**, qui en constitue l'élément principal, ainsi que tous les éléments annexes qui viennent s'y ajouter, telles que les avantages et primes non intégrés dans la masse salariale, les **charges sociales**, les charges fiscales basées sur les rémunérations, etc. À ces éléments internes viennent s'ajouter les éléments externes qu'est la facturation des sociétés de **travail temporaire** et, le cas échéant, de sous-traitance. Compte tenu du recours plus ou moins important au personnel non permanent effectué par les entreprises, la comparaison de la performance économique et sociale entre entreprises et/ou composantes d'une entreprise ne devrait se

faire qu'en tenant compte de l'intégralité des frais de personnel engagés et pas uniquement des frais internes.

Dans le groupe Mécaniplus, deux sites de production sont implantés en France. Le premier a une production d'une valeur de 10000000 € pour une masse salariale de 500000 €, soit 20 € de production par euro de masse salariale. Le deuxième a une production de 13200000 € pour une masse salariale de 600000 €, soit 22 € de production par euro de masse salariale. Mais le deuxième a recours à un volant important de travail temporaire, contrairement au premier. En prenant en compte la totalité des frais de personnel, sa **productivité** du travail n'est plus que de 19,80 € par euro. Elle est donc inférieure à celle du premier site.



génération X

generation X, Xers

Expression désignant les personnes nées entre 1965 et 1977, succédant à la génération du baby-boom (1946-1964) et précédant la **génération Y**. Cette génération se caractériserait par une prise de distance, voire un désenchantement vis-à-vis du monde du travail, en particulier en raison des moindres opportunités dont elle a disposé que les baby-boomers, située qu'elle est dans une période de ralentissement économique et la première concernée en masse par la difficulté à trouver des emplois stables et bien rémunérés.

génération Y

generation Y, Yers

Expression désignant les personnes nées entre 1978 et 1994, succédant à la génération X (1965-1977) et aux baby boomers (1944-1964). Cette génération, qui a grandi avec l'ordinateur, Internet et les nouvelles technologies, se caractériserait par la recherche constante de nouveauté et d'épanouissement personnel, une certaine impatience, l'hostilité envers les formes traditionnelles de hiérarchie, le désir de progresser rapidement, la volonté de sortir du lot et l'envie de concilier travail, vie personnelle et engagement citoyen.

gestion internationale des ressources humaines

international human resource management

Pratique de la gestion des ressources humaines dans le contexte de l'entreprise multinationale. Il en existe quatre grandes formes. La gestion polycentrique consiste à considérer que chaque pays, ou à tout le moins chacun des plus importants, est une entité indépendante bénéficiant de l'autonomie dans la définition de ses politiques et de ses pratiques RH. À l'opposé, la gestion géocentrique consiste à considérer l'entreprise comme une entité mondiale, dotée d'un seul et unique personnel. Entre ces deux extrêmes, la gestion régiocentrique est un compromis qui vise à une unité des pratiques à l'intérieur d'une grande unité géographique, politique ou culturelle (Europe, Asie du Sud-Est, etc.). Enfin, la gestion ethnocentrique consiste à appliquer les politiques du pays d'origine sans véritablement

tenir compte des contextes locaux. L'arbitrage entre ces différentes orientations générales se fait en prenant en compte plusieurs facteurs de **contin-gence**, tels que la structure du personnel, sa répartition internationale, voire la **stratégie RH** proprement dite. La mise en place de la GRH internationale se traduit en particulier par les démarches de mobilité interne. À cet égard, si l'**expatriation** en constitue un outil privilégié, le développement des moyens de transports et de communication a entraîné une multiplication de ses modalités.

gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

HR planning

La GPEC consiste, pour une entreprise, à analyser les écarts – à la fois quantitatifs et qualitatifs – entre ses ressources et ses besoins en compétences, à anticiper leur évolution et à mettre en œuvre les ajustements nécessaires. Concrètement, la GPEC suppose, d'une part, d'évaluer pour chaque emploi les compétences requises (profils d'emploi) et leur évolution prévisible en fonction des changements techniques et organisationnels attendus, d'autre part d'évaluer pour chaque salarié les compétences qu'il mobilise effectivement dans son travail, ses compétences potentielles et ses besoins en formation. La GPEC permet ainsi d'anticiper les besoins en recrutement ou en formation, de mieux gérer les carrières en mettant en évidence les compétences transversales aux différents métiers, de favoriser la polyvalence et enfin, parfois, d'éviter des licenciements en préparant les salariés à l'évolution des compétences requises par l'entreprise. Dans cet esprit, la loi du 18 janvier 2005 oblige désormais les entreprises de plus de 300 salariés à négocier tous les trois ans avec les syndicats un dispositif de GPEC. Plusieurs décisions de justice ont, dans cette perspective, récemment mis fin à des plans de sauvegarde de l'emploi, car l'entreprise n'avait pas préalablement mis en œuvre une GPEC.

gestion stratégique des ressources humaines

*strategic human resource
management*

Principe visant à inscrire la **stratégie RH** de l'entreprise en cohérence avec sa **stratégie** d'affaires générale. Cette démarche peut s'envisager de deux manières, toutes deux visant à l'**alignement externe** de la stratégie RH. On peut tout d'abord considérer que la stratégie RH découle de la stratégie d'affaires, dont elle doit contribuer à la correcte mise en œuvre (approche *top down* ou *outside in*). À l'inverse, on peut estimer que les ressources humaines peuvent elles aussi déterminer la stratégie d'affaires générales de l'entreprise (approche *bottom up* ou *inside out*). Très en vogue lors des années 1990, la notion de gestion stratégique des ressources humaines est un peu passée au second plan, dans la mesure où la stratégie

RH d'une entreprise est autant, voire davantage, déterminée par le contexte réglementaire, par l'état du marché du travail et par l'histoire de l'entreprise ou sa culture que par une démarche volontariste visant à la faire coller avec la stratégie. La stratégie RH peut en effet, à l'inverse, s'inscrire dans une optique d'**alignement interne**, c'est-à-dire dans l'élaboration et la mise en place de pratiques cohérentes entre elles et avec la culture de l'entreprise.

glissement

wage creep

Ensemble des augmentations individuelles accordées aux salariés en fonction de leurs résultats ou de leur performance. Le glissement est donc la matérialisation financière des augmentations de salaire « au mérite » dont a bénéficié tout ou une partie du personnel de l'entreprise. Le glissement se distingue de la **technicité** ou du **vieillessement**, les deux autres composantes du **GVT**, par sa dimension discrétionnaire et individualisée. Si, conformément à la logique d'**équité**, son utilisation peut se justifier dans le cadre d'une stratégie délibérée de prise en compte de la performance dans le niveau des rémunérations, ses conséquences doivent toutefois faire l'objet d'une surveillance particulière dans la mesure où le glissement peut, à terme, entraîner des différences importantes entre les salariés. Il convient donc de veiller à ce que l'**amplitude des rémunérations** générée par le glissement ne devienne pas trop importante et, d'autre part, que les augmentations accordées ne soient pas perçues comme arbitraire.

Dans le cabinet d'audit Omicron, il a été décidé d'abandonner le principe des augmentations générales pour appuyer complètement la politique de rémunération sur le « mérite ». La procédure d'**évaluation du personnel** mise en place dans l'entreprise doit donc conduire à l'émulation entre les consultants. Concrètement, le principe d'une enveloppe moyenne de 4 % d'augmentation de la **masse salariale** globale a été retenu. À charge ensuite à chaque responsable de département de répartir cette augmentation moyenne sur les salariés. Les plus performants ont ainsi pu se retrouver avec une progression salariale de 10 %, alors que d'autres n'ont reçu aucune augmentation.

graphologie

graphology, handwriting analysis

La graphologie est souvent présentée comme une procédure d'évaluation de la personnalité en fonction des aspects de l'écriture. Cette méthode est fondée sur l'hypothèse d'une association entre un aspect physique (l'écriture) et un aspect psychique (la personnalité). La plupart des études scientifiques montrent toutefois que la **validité** prédictive de la graphologie est quasi nulle. Plus précisément, il apparaît qu'un graphologue ne disposant pas du curriculum vitae du candidat et procédant à l'analyse d'un manuscrit neutre (écrit par le candidat, mais dont le contenu est impersonnel) n'obtient aucun résultat significatif quant à l'évaluation de la personnalité

du candidat et de ses compétences. Ce constat est susceptible de rendre la graphologie non pertinente au regard de la finalité poursuivie, cf. loi « Aubry » du 31 décembre 1992, et donc illégale dans le cadre d'un recrutement. Pourtant, la graphologie est reconnue depuis 2001 par la norme Afnor NF X 50-767 intitulée « Cabinets de recrutement, qualité de service » en tant qu'outil d'aide à la sélection professionnelle ayant sa place parmi les techniques utilisées dans le processus du recrutement. La France est d'ailleurs l'un des rares pays où cette pratique est encore fréquemment utilisée à des fins professionnelles, même si les grandes entreprises l'abandonnent progressivement.

grève

strike

Arrêt de travail complet d'au moins deux salariés, dans le but de défendre des revendications professionnelles. Un mouvement de grève peut être local (limité à une entreprise, un établissement ou un service) ou, dans des cas plus rares, national (il engage alors tous les salariés d'une profession), voire général (il engage conjointement plusieurs catégories pour la défense de revendications communes). La grève est un droit pour les salariés. Dans la mesure où elle se déroule sans violence ni dégradations, elle ne peut justifier ni sanction disciplinaire, ni licenciement. Par ailleurs, l'employeur n'a en principe pas le droit de recourir, pour remplacer les grévistes, à des intérimaires ou à des salariés en contrat à durée déterminée (cette dernière disposition justifie les débats actuels sur la notion de « service minimum » en cas de grève, qui suppose de remplacer les salariés en grève). En revanche, l'employeur est en droit de ne pas payer les salaires des grévistes durant la durée de la grève, sauf disposition contraire du protocole de fin de grève. Les salariés grévistes, de leur côté, sont tenus de présenter leurs revendications à l'employeur avant le début de la grève. En France, le nombre de jours de grève connaît une baisse tendancielle depuis vingt ans (116 jours pour 1000 salariés en 2006), concomitante avec la diminution de l'influence syndicale. Ce phénomène s'accompagne d'une augmentation, moins visible, d'autres formes de contestation, plus ou moins ouvertes : débrayages, retrait ou grève du zèle, manifestations, etc.

grève du zèle

work to rule

Forme de débrayage larvé consistant, pour les salariés concernés à travailler le moins possible tout en restant dans le cadre strict de ce que l'entreprise est en droit (au sens juridique) d'exiger de ses salariés et en capacité de contrôler. Il s'agit, en quelque sorte, de l'envers de la coopération. Forme de « résistance passive » des salariés mécontents, la grève du zèle naît, le plus souvent, de l'insatisfaction ou de la déception. Elle est redoutable pour les organisations, car elle n'est pas aisément détectable et ne peut, si elle est détectée, faire l'objet de sanctions disciplinaires puisque les salariés continuent d'effectuer leur travail en respectant les règles. Elle

est d'autant plus dommageable que l'activité nécessite la **coopération** des salariés et ne peut être réalisée efficacement en se contenant d'appliquer strictement les règles.

À la suite d'une décision considérée comme injuste de la direction (la suppression d'un temps de pause), l'ensemble des salariés d'un petit hypermarché se mirent brutalement en retrait. Les caissières ne souriaient plus aux clients et refusaient désormais de nettoyer leur poste de travail en fin de journée puisque cela n'était pas inscrit dans leur **description de poste** ou leur **contrat de travail**. Elles cessèrent aussi de communiquer à leur responsable les informations utiles (retours des clients sur certains produits) et plus généralement de faire tout ce qui n'était pas formellement obligatoire. L'ambiance de travail et la qualité du service rendu aux clients s'en ressentirent de telle manière que le directeur décida, finalement, de revenir sur sa décision.

GVT

(Glissement Vieillessement Technicité) *wage drift*

Acronyme souvent utilisé pour décrire les variations de la **masse salariale** d'une entreprise causées par l'impact cumulé des mesures salariales individuelles. Trois formes de telles mesures, qui s'opposent aux mesures non individualisées telles que les **augmentations collectives**, ont été distinguées : le **glissement**, le **vieillessement** et la **technicité**. Le GVT se traduit par une augmentation régulière de la masse salariale. Le poids de ses trois composantes dépend de la structure des rémunérations et de la politique de rémunérations de l'entreprise.

Dans l'entreprise Globul, on souhaite limiter la croissance des salaires mensuels à 4 % sur l'année, à effectif constant. Sachant qu'une **augmentation collective** de 1,5 % a été accordée en début d'année, ceci laisse un potentiel d'augmentation de 2,5 %. Mais d'un autre côté, le service paie a estimé que l'augmentation de l'ancienneté allait se traduire par une progression de 0,5 % des salaires (vieillessement) et que le changement de qualification de certains opérateurs a entraîné une progression des salaires de 1 % (technicité). Ceci ne laisse qu'une marge de manœuvre bien faible pour les augmentations au mérite (glissement)...

GZ (inventaire de tempérament de Guilford-Zimmerman)

GZ

Test de personnalité couvrant les dix traits suivants : activité générale, contrainte, ascendance, sociabilité, stabilité émotionnelle, objectivité, bienveillance, tendance à la réflexion, relations personnelles et masculinité. Dans ce test comportant 300 questions, le répondant a le choix entre trois types de réponses : « oui », « non » et « ? ». Le GZ est communément utilisé à des fins de sélection professionnelle et de développement personnel, en dépit d'un temps de passation relativement contraignant (environ 50 minutes) et d'une absence de mise à jour récente.



Halde (Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité)

Créée par la loi du 30 décembre 2004, la Halde est une autorité administrative indépendante chargée d'identifier les pratiques discriminatoires prohibées par la loi, de les combattre et de résoudre concrètement les problèmes qu'elles posent (www.halde.fr). Elle a également pour mission d'informer, d'accompagner les victimes et de promouvoir les bonnes pratiques pour faire entrer dans les faits le principe d'**égalité**. La loi pour l'égalité des chances du 31 mars 2006 a considérablement accru les pouvoirs de la Halde. Ses agents peuvent notamment procéder, sous certaines conditions, à des perquisitions sans l'accord du responsable des lieux et dresser des procès-verbaux pour des faits de **discriminations** qui ont été prouvés par la méthode du **testing**. Toute personne qui s'estime victime de discrimination peut saisir directement la Haute Autorité par simple courrier ou en renseignant un formulaire en ligne sur son site internet. La Halde peut aussi, sous certaines conditions, se saisir d'office des cas de discrimination directe ou indirecte dont elle a connaissance.

handicap

disability

Constitue un handicap, au sens de la loi du 11 février 2005, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un poly-handicap ou d'un trouble de santé invalidant. Le handicap est une des causes majeures de **discrimination au travail**, qui se traduit en particulier par un taux de chômage élevé des travailleurs handicapés. La loi a instauré une obligation d'emploi des handicapés à hauteur de 6 % des effectifs dans les entreprises de 20 salariés et plus. À défaut, les établissements qui n'atteignent pas ce taux doivent verser une contribution au fond de développement de l'emploi des personnes handicapées géré par l'Agefiph (Association de gestion des fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées), qui finance divers soutiens auprès des personnes handicapées : formation, aménagement du poste de travail, aménagement de véhicule, etc.

harcèlement*harassment, mobbing, bullying*

D'après l'accord européen sur le harcèlement et la violence du 26 avril 2007, le harcèlement survient lorsqu'un ou plusieurs travailleurs ou cadres sont à plusieurs reprises et délibérément malmenés, menacés et/ou humiliés dans des situations liées au travail. Il peut revêtir des formes physiques, psychologiques et/ou sexuelles ; constituer des incidents isolés ou des comportements plus systématiques ; survenir entre collègues, entre supérieurs et subordonnés ou provenir de tiers, tels que des clients, des patients, des élèves, etc. ; et aller de manifestations mineures d'irrespect à des actes plus graves, tels que des infractions pénales requérant l'intervention des autorités publiques. En droit français, un salarié est considéré victime de harcèlement moral lorsqu'il subit des agissements *répétés* ayant pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail *susceptible* de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. Le harcèlement est qualifié de sexuel lorsqu'il est pratiqué, *de manière répétée ou non*, par une personne dans le but d'obtenir des faveurs de nature sexuelle à son profit ou au profit d'un tiers. Qu'il soit d'ordre moral ou sexuel, le rapport d'autorité hiérarchique *n'est pas* nécessaire pour qualifier le harcèlement.

Le service de M. Legral, directeur des ressources humaines, semblait fonctionner parfaitement jusqu'à ce qu'un scandale éclate : il se serait rendu coupable, à plusieurs reprises, de harcèlement moral à l'égard de l'une de ses employées, Mlle Degaze. Si l'on en croit les témoignages de ces derniers, le DRH avait en effet l'habitude de convoquer cette dernière dans son bureau régulièrement pour des raisons anodines, alors qu'il n'agissait pas de même avec les autres employés du service. Il employait régulièrement des mots à son égard tels que « nulle », « vous n'arriverez jamais à rien », etc. En outre, M. Legral entrait très brusquement et sans frapper dans le bureau qu'elle partageait avec un collègue, ce qui la terrorisait à chaque fois, faisant rire M. Legral.

haut potentiel*high potential, high flyer*

Salarié considéré par son entreprise comme ayant la capacité de gravir rapidement les échelons hiérarchiques de l'organisation et, à plus long terme, d'en devenir un de ses cadres dirigeants. La plupart du temps, la détection des hauts potentiels s'effectue grâce à une **revue de personnel** ou à un processus décentralisé au cours duquel les supérieurs hiérarchiques font remonter au DRH, à la direction générale ou à un comité de carrière les noms des collaborateurs susceptibles d'être qualifiés comme tel. Les critères de détection peuvent varier d'une entreprise à un autre, d'un pays à l'autre, mais il s'agit souvent d'une combinaison de facteurs comme un niveau de performance exceptionnel dans le poste, des capacités de **leadership** affirmées, une expérience internationale, la détention d'un diplôme d'école ou d'université prestigieuse, une forte adhésion à la

culture d'entreprise et un relativement jeune âge. Certaines entreprises choisissent de ne pas avertir les principaux intéressés qu'ils ont été détectés en tant que haut potentiel (afin d'éviter l'effet « grosse tête » et les frustrations chez les non détectés) ; d'autres choisissent la transparence. Afin de les fidéliser et de les amener au sommet de la hiérarchie, les hauts potentiels bénéficient généralement de parcours de carrière individualisés, tels que **MBA** et **expatriation**, et parfois d'avantages en termes de rémunération, tels que les **stock-options**.

humeur

mood

État affectif peu intense, mais plus durable que les **émotions** et aux causes parfois difficilement déterminables. Les humeurs trouvent leur origine dans plusieurs phénomènes. La cyclicité du métabolisme humain en est une première source : moment de la journée, état de santé général, etc. Une deuxième source en est l'**affectivité** d'une personne, caractéristique de sa **personnalité**. Les caractéristiques de l'environnement de travail, en particulier le **climat social** de l'entreprise, en sont une troisième cause importante. Le fait de ressentir des humeurs positives ou négatives peut avoir des conséquences multiples, en particulier sur la qualité du travail, sur l'**absentéisme** et sur les relations entre individus. D'autre part, il a été montré que le fait d'être de bonne humeur est souvent relié positivement avec la créativité, alors que le fait d'être d'humeur négative rend plus méticuleux et plus analytique, ce qui peut avoir son utilité dans certaines circonstances.

Jeanne a deux choses importantes à réaliser dans la matinée, en plus de ses tâches habituelles : relire le manuel des procédures du service et se préparer pour la séance de travail du lendemain, où les membres de l'équipe se réuniront pour définir la stratégie de lancement d'un nouveau produit. N'étant pas « du matin », elle sait par expérience que son humeur en arrivant au travail ne sera sans doute pas très joyeuse, mais qu'elle se sentira bien mieux après la pause-café de onze heures. Fort logiquement, elle entame donc sa journée par une lecture critique du manuel de procédure et se réserve une heure après la pause pour mettre au clair ses idées pour la réunion du lendemain.



identification

identification

Transfert, sur l'**identité** d'un individu, de caractéristiques qu'il attribue à un groupe social ou à des groupes sociaux auxquels il appartient. En ce sens, l'identification peut être considérée comme un processus de « dépersonnalisation » parce qu'elle diminue, dans la vision que l'individu a de lui-même, la part des caractéristiques individuelles qui le distinguent du groupe (son identité personnelle) au profit de ce qui est partagé avec le groupe (son identité sociale). Dans le monde du travail, l'identification organisationnelle consiste ainsi à retrouver dans sa propre personne des caractéristiques associées à l'appartenance à une entreprise donnée, alors que l'identification professionnelle consiste à associer à sa personne les caractéristiques associées à l'exercice d'un métier donné. L'identification est supposée avoir des conséquences tant attitudinales que comportementales, dans la mesure où plus un individu sera identifié à un groupe, plus il tendra à penser et à se comporter en fonction des croyances, des normes et des valeurs du groupe.

Jérôme est salarié dans un grand groupe international. Il s'intéresse beaucoup à ce que les autres pensent de son employeur. D'ailleurs, quand quelqu'un dit du bien de son entreprise, il en retire un fort sentiment de fierté. Inversement, quand une personne critique son entreprise, c'est comme si lui-même était attaqué. En fait, c'est comme si le succès de son entreprise était un peu le sien également. Les personnes qui l'ont connu adolescent rebelle seraient bien étonnées de le revoir aujourd'hui !

identité

identity

Ensemble de traits qui caractérisent une personne, aux yeux d'autrui ou à ses propres yeux. La valeur donnée par un individu à son identité se reflète dans son estime de soi et a donc, dans un contexte contemporain marqué par l'individualisme, des conséquences affectives assez importantes. La théorie de l'identité sociale considère que l'identité de quelqu'un recouvre deux éléments : son identité personnelle, qui dérive de caractéristiques propres de l'individu, et son identité sociale, c'est-à-dire les traits identitaires qui dérivent de son appartenance des groupes sociaux. L'identité que quelqu'un se construit fera ainsi plus ou moins appel à sa spécificité individuelle (identité personnelle) par opposition aux appartenances groupales

(identité sociale). À cet égard, l'influence respective des différentes appartenances groupales sur l'identité sera différente en fonction des caractéristiques de ces différents groupes (homogénéité, prestige, taille, etc.). L'**identification** d'un individu à son entreprise ou à son métier peut entraîner une évolution importante de son identité.

idéologie

ideology

Ensemble articulé de valeurs ou de croyances véhiculées par les discours, au sens large du terme, en vigueur dans une organisation. L'idéologie doit être distinguée de la **culture d'entreprise** réelle dont elle représente parfois une vision idéalisée ou envisagée. L'idéologie est transmise, de manière consciente ou inconsciente, par les dirigeants de l'entreprise, l'encadrement, mais aussi par les salariés eux-mêmes. Elle s'appuie de manière privilégiée sur les supports de **communication interne** et externe. Lorsque l'idéologie est incohérente avec les pratiques réelles de l'entreprise, les salariés peuvent réagir en faisant preuve de **cynisme**.

image employeur

employer image

Réputation d'une entreprise en matière de conditions d'emploi. L'image employeur d'une entreprise peut être distincte de son image générale. Ainsi, une entreprise dont les produits sont perçus favorablement n'aura pas nécessairement une image employeur excellente, et réciproquement. L'image employeur exerce un impact positif sur l'attractivité de l'entreprise, tout particulièrement en situation de pénuries de compétences sur le marché du travail. Elle peut se construire en particulier par le recours à la **communication RH**. Il est toutefois à craindre qu'un trop fort décalage entre l'image projetée par l'entreprise lors de ces opérations de séduction et la réalité du monde du travail ne crée des déceptions chez les jeunes recrues.

Le groupe de cosmétique Natura s'est implanté récemment en Chine. Ne disposant d'aucune notoriété dans ce pays, il doit absolument se construire une image employeur pour susciter le nombre le plus important possible de candidatures de qualité et éviter que celles-ci ne s'orientent plutôt vers la concurrence. Natura a ainsi lancé une campagne de **communication RH** orientée autour de son activité de cosmétique végétale – faisant ainsi écho aux valeurs du public chinois – et de la dimension internationale du groupe offrant des opportunités de carrière prometteuses. En collaboration avec des écoles cibles, le groupe Natura a également organisé un *business game*, c'est-à-dire une sorte de **mise en situation** professionnelle dans une ambiance ludique, afin de faire connaître ses métiers de l'intérieur et recruter les meilleurs participants. Il a enfin déployé des moyens importants en termes de **e-recrutement** : appel aux réseaux sociaux type Facebook, visite d'univers virtuels (Second Life) et conception d'un site de recrutement Internet dédié en chinois

image externe perçue *perceived external prestige*

Manière dont un membre d'une entreprise évalue la **réputation** de son organisation à l'extérieur. Une image externe positive est en mesure de répondre au besoin de construction d'une **identité** favorable de chaque salarié, dans le cadre de son **identification** à une entreprise prestigieuse ou bénéficiant d'une bonne réputation, alors qu'une image externe défavorable ou ambiguë peut rendre l'identification à son entreprise plus problématique, voire entraîner un phénomène de rejet ou d'ambivalence. L'image externe perçue est corrélée positivement avec l'**implication** des salariés et avec leur intention de rester membre de l'organisation à laquelle ils appartiennent.

Dans l'entreprise Delta, les salaires sont légèrement inférieures à la moyenne des autres entreprises de son secteur d'activité. Mais la réputation dont elle bénéficie dans son secteur d'activité, et même dans le grand public, est source de fierté pour les salariés. Ils ont le sentiment de travailler dans une entreprise modèle, pour laquelle beaucoup de salariés des autres entreprises aimeraient travailler, et apprécient la manière dont leur entourage personnel parle positivement de leur employeur. En conséquence, ils n'envisagent pas de quitter un employeur qui leur offre cette possibilité d'être associé à une organisation valorisante.

impatriation *repatriation, impatriation*

En français, le terme impatriation (*repatriation* en anglais) désigne le processus de retour au pays d'origine d'un salarié après une période d'**expatriation**. Ce processus est parfois difficile à gérer aussi bien pour le salarié (ex : difficultés de réadaptation professionnelle et culturelle, difficultés administratives, etc.) que pour son entreprise (ex : problème du départ des impatriés). Dans son acception anglaise, le terme impatriation (*impatriation*) consiste, pour une entreprise, à faire venir au siège un salarié étranger venant d'une de ses filiales à l'étranger ou bien à affecter un salarié étranger dans une autre filiale à l'étranger.

Pour pallier une pénurie de compétences d'ouvriers qualifiés en France et dans ses filiales bulgares et roumaines, une grande entreprise internationale de bâtiment et de génie civil a décidé de recourir à l'impatriation (au sens anglo-saxon du terme). Elle recrute ainsi des ouvriers via ses filiales portugaises et chinoises pour les affecter directement ensuite sur les sites français, bulgares et roumains. Cette grande entreprise pratique aussi l'impatriation (au sens français du terme), c'est-à-dire qu'elle fait revenir en France certains de ses cadres et ingénieurs français expatriés dans ses filiales à l'étranger.

implication*commitment*

État psychologique d'attachement d'un salarié envers une « cible » pertinente à ses yeux (par exemple, son entreprise, son métier, la valeur-travail, son supérieur hiérarchique ou son équipe de travail). Pour chacune de ces cibles, l'implication est accompagné d'un « état d'esprit » pouvant prendre trois formes : une forme affective (relative à l'attachement émotionnel et à l'identification à la cible considérée), une forme normative (qui reflète le sentiment d'obligation de rester avec la cible par devoir moral ou loyauté) et une forme calculée (c'est-à-dire la perception d'un manque d'alternatives ou d'un coût élevé en cas de départ). Un salarié peut ressentir simultanément ou successivement ces trois formes d'implication. L'implication du salarié détermine sa volonté de maintenir ou non un lien avec la cible considérée, et oriente ses comportements. La forme affective de l'implication organisationnelle des salariés est considérée comme la plus bénéfique pour l'entreprise. De nombreuses études montrent qu'elle diminue le **taux de départ volontaire**, l'**absentéisme** et encourage les **comportements de citoyenneté organisationnelle**.

Zora fait un bilan de ses dix années passées au sein de l'entreprise Delta. Au tout début, elle était fière de faire partie d'une telle entreprise ; elle épousait ses valeurs, sa culture et parlait constamment de Delta à son entourage (= implication affective forte envers l'organisation). Peu de temps après, Delta connu de nombreuses difficultés financières. Bien que démarchée par un **chasseur de têtes** en raison de ses compétences rares sur le marché du travail, Zora ne se sentait pas le droit de quitter, à ce moment-là, une entreprise qui lui avait donné sa chance à un moment où peu croyaient en elle ; elle aurait eu l'impression de trahir (= implication normative forte envers l'organisation). Aujourd'hui, son implication envers Delta est bien différente ; ses dirigeants fondateurs sont partis et le **climat social** n'est pas très bon. Zora reste au sein de Delta en raison des avantages sociaux conséquents liés à son ancienneté et d'un marché du travail qui ne lui est plus aussi favorable qu'avant (= implication calculée forte envers l'organisation). Par ailleurs, elle aime son travail et a développé de telles relations amicales avec ses collègues qu'il lui serait difficile de quitter Delta aujourd'hui (= implication affective forte envers le métier et l'équipe de travail)

*impression management***gestion de l'image de soi**

Démarche par laquelle une personne cherche à influencer les impressions que les autres ont d'elle. Trois formes principales en existent : elles recouvrent les comportements destinés à se faire aimer par autrui, ceux qui sont destinés à se faire craindre par autrui et ceux qui visent à se faire aider par autrui. La gestion des impressions est centrale dans le fonctionnement de toute organisation et de tout individu à l'intérieur d'une organisation. Elle traduit la nécessité pour chaque salarié de tenir le **rôle** qui lui est assigné, plus ou moins compatible avec sa **personnalité** ou son **identité**. La gestion

des impressions peut se faire de manière consciente ou inconsciente. Dans le deuxième cas de figure, elle manifeste la réussite du processus de **socialisation** du salarié dans la **culture d'entreprise** de son lieu de travail.

Gérard n'est pas forcément le salarié plus productif de son entreprise, mais ses évaluations ont toujours été plus positives que son réel niveau de performance. Il faut dire qu'il a certaines petites astuces pour susciter de telles appréciations. Ainsi, il s'arrange souvent pour partir seulement quelques minutes après son supérieur hiérarchique. Il arrive aussi à faire croire qu'il est arrivé plus tôt en laissant toujours une veste sur le dossier de sa chaise et sa lampe de bureau allumée. Il sait également que son manager est fan de musique classique et laisse donc traîner ostensiblement sur son bureau quelques CD *ad hoc* afin de faire croire qu'il partage ses goûts. Gérard est par ailleurs membre du **comité d'entreprise**, ce qui le fait à la fois craindre et apprécier de sa hiérarchie et de ses collègues...

in basket, in tray

exercice de la corbeille

L'*in basket* ou exercice de la corbeille est un exercice de simulation d'une situation de travail utilisé seul ou bien dans le cadre plus général d'un **centre d'évaluation**. Le candidat se voit remettre une série de documents, la plupart du temps caractéristiques de la fonction auquel il aspire, mais pas nécessairement (factures, bons de commande, plaintes de clients, rapports à compléter, mémos, courriels, etc.). Cette mise en situation exige qu'il doive, dans un court laps de temps, reconnaître les tâches prioritaires et prendre des décisions comme s'il était titulaire du poste. Ses réactions et décisions sont alors analysées et évaluées afin d'apprécier, notamment, ses aptitudes à la planification, à l'organisation, au contrôle, à l'analyse et à la communication écrite ou orale.

Exemple d'exercice : « Vous êtes responsable des ressources humaines. Il est vendredi, à 8 heures du matin. Vous devez participer dans 40 minutes au comité de direction de l'entreprise. Il est prévu que celui-ci dure trois heures mais il est déjà arrivé que ce type d'événement prenne davantage de temps. Une liste de tâches à effectuer vous attend sur votre bureau (ex : une note de votre secrétaire vous indique qu'il y a eu de véhémentes discussions entre deux chefs de service du département logistique et qu'ils étaient prêts à en venir aux mains ; une convocation rapide de ces personnes est souhaitable). Quelle tâche complétez-vous en premier, en deuxième et ainsi de suite. Si vous n'avez pas le temps de finir aujourd'hui, lesquelles reportez-vous à lundi prochain ? ».

incitation

incentive

Une incitation désigne toute action cherchant à susciter chez autrui un comportement ou une motivation. En entreprise, une politique d'incitation consistera par exemple à proposer une prime ou des possibilités de promotion aux salariés qui atteignent un niveau de performance élevé. Elle peut

aussi consister à élargir le périmètre d'un emploi pour le rendre plus intéressant et attractif, afin d'inciter les salariés à développer de nouvelles compétences et à se former. Fondamentalement, l'utilisation d'incitations repose sur l'hypothèse selon laquelle les individus agissent essentiellement non par altruisme ou par **implication** envers leur entreprise, leur supérieur ou leurs collègues, mais en fonction de leur intérêt personnel. Elle repose donc sur une vision restrictive de la **motivation** humaine et, à ce titre, ne doit pas être considérée comme l'unique levier d'action dont dispose l'entreprise. Par ailleurs, la mise en œuvre d'une politique d'incitations suppose de très bien connaître ce qui est source de motivation pour les salariés ciblés. Enfin, elle peut être très efficace, mais aussi créer des effets non désirés, tels qu'un désintérêt relatif pour ce qui n'est pas source de récompense.

Dans l'entreprise Wathure, les salariés sont incités à proposer des « idées concrètes de progrès », c'est-à-dire des idées innovantes visant à améliorer le fonctionnement et la performance de l'organisation. Les auteurs des meilleures propositions sont récompensés et leurs propositions sont mises en œuvre. L'entreprise estime que cette politique a généré plusieurs milliers d'euros d'économies l'an passé.

indicateur social

HR indicator

Information chiffrée permettant de mesurer ou de quantifier un phénomène social (effectifs, absentéisme, rotation du personnel, etc.). On distingue les données sociales *mesurables* sans ambiguïté par un indicateur (telles que l'augmentation de la masse salariale) et les données sociales qui ne sont que *quantifiables*, c'est-à-dire qui reflètent les phénomènes non mesurables directement, mais que l'on peut appréhender indirectement à l'aide d'indicateurs mesurables. Le **climat social** est un exemple de donnée non mesurable, mais quantifiable. Les indicateurs ressources humaines sont regroupés de manière synthétique dans des **tableaux de bord sociaux**. L'utilisation d'un indicateur ne peut s'envisager sans prendre en compte sa **validité**, c'est-à-dire sa capacité à véritablement refléter le phénomène qu'il est supposé mesurer, et sa **fiabilité**, c'est-à-dire sa justesse. D'autre part, un indicateur n'a pas de sens dans l'absolu, mais doit être comparé à un **référentiel**, que celui-ci soit interne ou externe.

Dans l'entreprise Éta, le DRH souhaite obtenir une mesure du climat social pour suivre son évolution dans le temps. Après réflexion, il estime que ce sont le **micro-absentéisme**, le **taux de départ volontaire** chez les jeunes embauchés et le taux de réalisation des **entretiens annuels** qui lui permettront de quantifier au mieux le climat. D'autres indicateurs envisageables a priori, tels que le taux d'absentéisme total ou le taux de turnover de l'ensemble du personnel, lui paraissent en effet moins sensibles à l'évolution du climat.

individualisation*individualization*

Gestion individualisée du personnel de l'entreprise. On l'appelle parfois « gestion des personnes » par opposition à « gestion du personnel ». Le principe de l'individualisation repose sur la revendication, exprimée par certains salariés, d'un traitement plus personnalisé et sur la volonté, manifestée par de nombreuses entreprises, de différencier leurs pratiques selon les individus. La mise en place d'un **plan cafétéria** repose sur ce principe. L'individualisation pose toutefois un certain nombre de problèmes de principe, tels que la rupture potentielle de l'**égalité** et/ou de l'**équité** entre les individus, et de problèmes pratiques, compte tenu de la difficulté accrue de gestion et du coût liés à sa mise en place. C'est pourquoi il est parfois jugé plus pertinent de mettre en place une **segmentation** du personnel, permettant un traitement par catégories homogènes d'individus plutôt qu'un traitement véritablement individuel.

Inspection du travail*labor inspection*

Le rôle de l'Inspection du travail est de contrôler l'application par les entreprises du droit du travail (**Code du travail, conventions collectives**) et de conseiller et informer salariés, employeurs et représentants du personnel sur leurs droits et obligations. Par ailleurs, l'inspecteur du travail peut intervenir dans l'entreprise en cas de conflit collectif, notamment de **grève**, ou à la suite d'une plainte déposée par un salarié ou par un représentant du personnel. En cas de conflit collectif, il agit pour aider les parties en présence à trouver un compromis. À la suite d'une plainte, d'une dénonciation ou sur sa propre initiative, il est en droit de se rendre dans l'entreprise sans préavis et d'y mener une enquête : entretiens avec les salariés, consultation de documents, prélèvements pour effectuer des analyses etc. Cette démarche peut conduire l'inspecteur du travail, s'il constate un manquement au respect du droit du travail, à mettre l'employeur en demeure de s'y conformer, voire à établir un procès-verbal ou à saisir le juge pour demander, par exemple, l'arrêt d'une activité jugée dangereuse. Concrètement, l'inspecteur du travail intervient dans les domaines aussi variés que l'hygiène et de la sécurité, le respect des droits des **institutions représentatives du personnel**, la gestion des **conflits** de travail ou le travail clandestin. Dans tous les cas, il est tenu d'agir de manière impartiale et de respecter le secret professionnel.

institutions représentatives du personnel (IRP)*employee representation institutions*

Ensemble des instances composées de représentants du personnel, élus par les salariés, **comité d'entreprise, délégués du personnel, CHSCT**, ou désignés par une organisation syndicale représentative (**délégués syndicaux**). Bien que chaque IRP ait des missions spécifiques, elles ont en

commun leur légitimité à représenter les salariés auprès de leur employeur et à porter leurs revendications. Ces dernières portent, par ordre décroissant de fréquence, sur la rémunération (salaire et primes), le temps de travail et son aménagement, l'emploi (licenciements ou risques de licenciements), les conditions de travail, le climat de travail et la formation. La présence des IRP dans les entreprises s'est plutôt renforcée ces dernières années : plus des trois quarts des entreprises de plus de 20 salariés en sont aujourd'hui dotées. Elles sont, en revanche, beaucoup moins présentes dans les entreprises de plus petite taille. Par ailleurs, elles connaissent souvent un problème de vocation pour le renouvellement de leurs représentants. Malgré la protection qu'offre le droit du travail (contre le licenciement, en particulier) aux représentants du personnel, le choix de représenter les salariés est en effet souvent considéré par les salariés comme un frein pour leur carrière, en particulier chez les cadres.

insubordination

insubordination

Refus d'obéir à l'autorité de l'employeur. La signature du **contrat de travail** implique l'acceptation d'un lien de **subordination** avec l'employeur. À ce titre, toute insubordination est potentiellement une **faute** grave justifiant un **licenciement**, même si la loi prévoit la possibilité pour un salarié de refuser d'obéir à une injonction ou à un ordre illicite ou illégal.

intégration

orientation

Période de temps initiale durant laquelle un salarié nouvellement recruté s'adapte à son emploi et acquiert une première connaissance de l'organisation et des personnes avec qui il aura à travailler. Certaines entreprises mettent en place des outils spécifiques afin d'accompagner les nouvelles recrues dans leurs efforts d'intégration : **livret d'accueil**, visite organisée des différents départements de l'entreprise, assignation d'un parrain dans le cadre d'une procédure de **mentorat**, stage de formation, **université d'entreprise**, etc. Au terme de cette période seulement, le salarié recruté développe un sentiment d'appartenance et peut mobiliser pleinement ses compétences au service de l'entreprise. L'intégration est donc le dernier maillon, mais non le moins important, du processus de **recrutement**. Elle est également un des maillons essentiels de la **socialisation** dans l'entreprise. Qu'elle soit organisée ou non, l'intégration d'un salarié comporte donc des coûts pour l'entreprise, qui peuvent être estimés comme la différence entre sa productivité au cours de la période d'intégration et sa productivité potentielle, une fois intégré.

Oriane a été recrutée comme chargée de clientèle par le groupe bancaire Lambda en septembre 2008. En arrivant, elle a bénéficié d'un court séminaire d'intégration (quatre jours) au cours duquel elle a reçu de nombreux

ses informations sur l'entreprise et son organisation. Puis elle a dû prendre ses fonctions. Bien que ce ne soit pas son premier poste, elle a eu besoin de temps pour être vraiment efficace : il lui fallait comprendre le fonctionnement des logiciels utilisés par la banque, mais aussi l'ensemble de ses règles, formelles et informelles. Par ailleurs, elle a dû s'adapter à l'équipe et surtout à sa responsable hiérarchique, beaucoup moins directive que celui qu'elle avait connu. Ce n'est qu'au bout de trois à quatre mois qu'Oriane a eu vraiment le sentiment de « faire partie » de l'entreprise et qu'elle a pu donner pleinement la mesure de ses capacités.

intégrité

integrity

La notion d'intégrité d'une personne renvoie à celle d'honnêteté et de loyauté. Il s'agit d'une caractéristique individuelle que certaines entreprises ou administrations tentent de détecter chez les candidats au moment du recrutement ou auprès de leurs collaborateurs actuels à l'occasion d'une perspective de mobilité vers un poste jugé sensible. Le principe sous-jacent est qu'un manque d'intégrité est prédictif de comportements contre-productifs au travail, tels que l'utilisation des moyens de l'entreprise à des fins personnelles, la fraude, le sabotage, le harcèlement ou l'usage de drogues. L'intégrité d'un candidat peut s'apprécier à partir de la vérification des informations fournies dans le CV ou lors d'un entretien, par une prise de contact avec ses **références**, par la passation de tests spécialisés ou, sous certaines conditions, par la consultation d'extrait de son casier judiciaire. L'intégrité des collaborateurs actuels peut s'apprécier à partir de l'observation de leurs comportements au travail, notamment au travers des moyens de cyber-surveillance (contrôle automatisé de l'utilisation des moyens informatiques de l'entreprise). Quels que soient les moyens utilisés, l'information recueillie sur l'intégrité des personnes est très imparfaite et fait l'objet d'une vigilance particulière de la part de la Cnil et de la Halde.

intelligence émotionnelle

emotional intelligence

Selon le modèle le plus abouti et le plus rigoureux, l'intelligence émotionnelle peut être définie comme ensemble hiérarchisé de quatre **capacités cognitives** : 1) la *perception* et l'*évaluation*, verbales et non verbales, des émotions chez soi-même et chez autrui ; 2) la capacité d'*analyse* des émotions pour faciliter et améliorer les processus cognitifs et perceptuels ; 3) la *connaissance* du domaine des émotions (compréhension de leurs mécanismes, de leurs causes et de leurs conséquences) ; enfin, 4) la *gestion* de ses propres émotions et celles des autres. Ces capacités sont mesurées à l'aide d'un test consistant à identifier, évaluer et analyser le contenu de multiples stimuli visuels ou narratifs. D'autres modèles moins rigoureux définissent, de manière beaucoup plus large, l'intelligence émotionnelle comme un ensemble de traits de **personnalité**, de **capacités**

cognitives et non cognitives qui influencent la capacité de l'individu à réussir en s'adaptant aux pressions et aux exigences de son environnement. L'intelligence émotionnelle serait alors la *manifestation concrète de certaines compétences* (ex : gestion de soi) en temps voulu, de manière adéquate et proportionnée afin d'être efficace dans une situation sociale donnée. L'intelligence émotionnelle demeure une notion encore assez mal définie, particulièrement délicate à mesurer, dont les liens avec la performance au travail ne sont pas rigoureusement établis et dont on ne connaît pas réellement les possibilités de développement chez l'individu. Aussi, il semble aujourd'hui totalement prématuré de faire de l'intelligence émotionnelle un outil à finalité de **recrutement**, **d'évaluation**, ou de **formation**.

intention de départ

turnover intention

Intention, déclarée ou non, marquée par le désir de quitter, à plus ou moins long terme, l'entreprise dans laquelle le salarié travaille. Ce phénomène existe en plusieurs modalités. Le fait de penser à quitter son entreprise, sans toutefois que ceci ne se matérialise par des actions concrètes, en est le premier niveau. S'informer réellement sur l'état du marché du travail en est le deuxième niveau. Enfin, rechercher activement un autre travail par l'intermédiaire de candidatures spontanées ou de la réponse à des annonces en est la matérialisation la plus aboutie. L'intention de départ ne se matérialise pas forcément dans le fait de rechercher effectivement un autre travail ou de partir ; elle reste souvent fantasmatique ou virtuelle. En revanche, même en restant « passive », elle fera en sorte que l'individu réagisse favorablement à une offre d'emploi non sollicitée. En ce sens, l'intention de départ est au minimum, dans tous les cas, le reflet d'une disposition à accepter une mobilité externe qui se présenterait. La **démision** effective suivra – ou ne suivra pas – l'intention de départ, en particulier en fonction des opportunités d'emploi disponibles.

intercontrat, intermission

intermission

L'intercontrat, fréquemment utilisé par les sociétés de service en ingénierie informatique (SSII), désigne la période de latence entre deux missions. Cette période ne possède pas de cadre juridique spécifique, le salarié restant rémunéré et les termes de son contrat de travail continuant à s'appliquer.

Carlos, ingénieur d'étude progiciel finance, entame son quatrième mois d'intercontrat au sein de sa SSII, alors qu'auparavant les missions s'enchaînaient rapidement. Son manager lui tout d'abord demandé de prendre ses jours de congés payés et ses RTT et d'être joignable par téléphone. Il a désormais l'obligation de venir au siège de l'agence pour signer une feuille de présence et voir un commercial afin qu'on lui présente les projets en cours. Carlos a cependant l'impression que, plus le temps passe, plus il est

hors course et potentiellement licenciable. Sylvia, ingénieur d'étude C ++ dans une autre SSII, entame pour la première fois une période d'intercontrat. En accord avec sa société, elle a décidé de prendre un **congé individuel de formation** afin de se former aux technologies Java/J2EE.

intéressement collectif

*collective
profit-sharing scheme*

Créé en 1959, l'intéressement est un dispositif d'**épargne salariale** dont le principe est d'associer les salariés aux bénéficiaires de leur entreprise. Il est facultatif et sa mise en place fait l'objet d'un accord entre l'employeur et les **institutions représentatives du personnel**. Comme la **participation**, l'intéressement est collectif : tous les salariés de l'entreprise doivent pouvoir en bénéficier (seule une condition d'ancienneté minimale de trois mois est exigée), ce qui le distingue de l'**intéressement individuel**. Le montant versé à chaque salarié pour une année donnée est calculé selon une formule, négociée dans le cadre de l'accord, qui conditionne le versement d'une prime à l'atteinte d'objectifs liés aux résultats ou aux performances de l'entreprise. Les sommes versées sont en principe bloquées pendant cinq ans, sauf s'il existe un motif de déblocage anticipé (notamment la rupture du contrat de travail, le mariage, l'achat d'une maison, la naissance d'un enfant). Elles peuvent être versées sur un **plan d'épargne entreprise** et sont exonérées de cotisations sociales (patronales et salariales). Au bout de cinq ans, elles sont aussi exonérées de l'impôt sur le revenu. L'intéressement constitue, dans son principe, une reconnaissance de la contribution des salariés à l'amélioration des bénéficiaires ou des résultats de l'entreprise. Du fait de son caractère collectif, il ne prend cependant pas en compte les différences individuelles et peut être perçu comme injuste par les salariés les plus performants. De plus, les variations de la prime de participation peuvent être dues, totalement ou en partie, à une évolution de la conjoncture économique et non à une variation des efforts des salariés.

intéressement individuel

*individualized
profit-sharing scheme*

L'intéressement individuel est un mécanisme d'**incitation** consistant à offrir à un salarié une prime salariale liée à sa performance. Selon la nature de l'emploi, la performance pourra être mesurée en fonction du bénéfice, du chiffre d'affaires ou de tout autre objectif pertinent et mesurable. Dans son principe, l'intéressement individuel vise à faire converger les intérêts du salarié avec ceux de son entreprise. Il fait l'objet d'un contrat dans lequel sont stipulées les conditions précises d'obtention de la prime. Contrairement à l'intéressement collectif, l'intéressement individuel n'est pas proposé à l'ensemble des salariés et sa base de calcul peut varier d'un salarié à l'autre. Il s'inscrit donc dans la logique d'**équité** et non d'**égalité**.

Largement utilisé pour les cadres commerciaux, il est souvent considéré comme un bon moyen de reconnaître la contribution des individus à leur organisation et, pour l'entreprise, il présente l'avantage d'être une forme de **rémunération** réversible. Son principal inconvénient est de n'être pas toujours juste, notamment parce qu'une diminution de la performance individuelle peut être le résultat d'une détérioration de la conjoncture économique et non pas des efforts ou de la compétence des salariés. En ce sens, l'intéressement individuel peut aussi être un moyen, pour l'entreprise, de se protéger des variations de la conjoncture en reportant sur ses salariés une partie des risques liés à ces variations.

intranet

intranet

Un intranet est un réseau informatique utilisé à l'intérieur d'une entreprise ou d'une organisation, utilisant les techniques de communication d'Internet. La plupart des grandes entreprises disposent aujourd'hui d'un réseau intranet. Cela leur permet notamment de rendre facilement accessible aux salariés des informations diverses, des fichiers, des applications informatiques ou encore des bases de données utiles à la réalisation quotidienne de leur travail. Le réseau intranet est aussi un puissant moyen de partage et de diffusion d'informations et de connaissances. Les informations peuvent être partagées de façon descendante, ascendante ou horizontale (les salariés partagent et diffusent des informations entre eux). L'intranet ne reste cependant qu'un outil et le moteur principal du partage des connaissances est la motivation des salariés à partager ce qu'ils savent. Par ailleurs, l'intranet permet essentiellement la diffusion d'informations écrites, et non l'échange de connaissances tacites que seuls permettent les échanges en présence physique.

Dans l'entreprise Ergo, qui compte 3500 salariés, le réseau intranet permet à la direction des ressources humaines de diffuser les offres d'emploi offertes à la mobilité interne. Les salariés peuvent par ailleurs remplir directement sur l'intranet leurs demandes de congés et, le cas échéant, leur déclaration mensuelle de performance (c'est-à-dire la synthèse des ventes réalisées dans le mois). Ils peuvent enfin accéder à de nombreuses informations utiles, celles notamment qui concernent leurs droits.

intrapreneur

intrapreneur

Salarié qui met en œuvre des compétences et des qualités liées à l'entrepreneuriat au profit de l'entreprise qui l'emploie. L'intrapreneur peut ainsi prendre la responsabilité d'un projet innovant, la conception et le lancement d'un nouveau produit, le développement d'une nouvelle technologie, le lancement d'une nouvelle activité, etc. L'intrapreneuriat permet de concilier les avantages de l'entrepreneuriat (capacité d'action et d'innova-

tion, liberté par rapport aux contraintes de fonctionnement de l'organisation) avec la sécurité organisationnelle.

Jean-Marc est ingénieur au département R & D du groupe Technoplus. À l'occasion de ses travaux sur les zigmos, il s'est rendu compte que les zigmos de type A présentaient un intérêt tout particulier pour l'industrie de la micro-optique. Face à ce nouveau potentiel, le groupe Technoplus a mis à sa disposition un ensemble de moyens humains et techniques pour procéder au lancement de cette nouvelle activité. Jean-Marc est toujours salarié de Technoplus, mais dans son fonctionnement quotidien, il se comporte largement comme un créateur de start-up.



job board

site emploi

Site Internet proposant aux particuliers des services gratuits de consultation d'offres d'emploi, et aux entreprises la possibilité de consulter – moyennant facturation, la plupart du temps – les CV déposés par les internautes. Certains *job boards* sont généralistes, alors que d'autres sont spécialisés dans certains secteurs d'activité (ex : bâtiment) ou certains métiers (ex : RH, www.emploi-rh.org).

job design

structuration du travail

Interventions consistant à concevoir ou modifier les caractéristiques d'un poste de travail afin d'influencer positivement les attitudes et les comportements des salariés au travail. Ces pratiques cherchent à faire en sorte que les salariés trouvent davantage de sens dans le travail qu'ils effectuent, aient connaissance de résultats obtenus et s'en sentent responsables. L'**élargissement du travail** et l'**enrichissement du travail** sont les principales méthodes de *job design*. Elles agissent à des degrés divers sur la variété des tâches, l'identité du travail (le degré auquel un travail permet de faire quelque chose du début à la fin), la signification du travail (le degré auquel un travail a un impact substantiel sur le bien-être ou le travail des autres personnes, que ce soit dans l'organisation ou à l'extérieur), l'**autonomie** et la *feedback* (le degré auquel l'accomplissement des tâches permet en lui-même de savoir si le travail est correctement effectué). L'efficacité du *job design* dépend en partie des **besoins** individuels.

job diagnostic survey

JDS

Questionnaire d'**enquête** et outil de diagnostic permettant d'évaluer le potentiel de **motivation** d'un poste de travail à travers la mesure de cinq caractéristiques : la variété des tâches, l'identité de la tâche, la signification de la tâche, l'autonomie, et la *feedback*. Le score de potentiel de motivation s'obtient en faisant la moyenne des scores des trois premières caractéristiques multipliée par le score d'autonomie et par le score de *feedback*. Cet outil est souvent utilisé dans le cadre d'une démarche plus générale de *job design*.

justice*justice*

Sentiment qui résulte de l'appréciation subjective, par un salarié, du respect du principe d'**équité** dans son organisation. Au sens le plus strict, ce respect représente dans une première approche l'existence d'une *justice distributive* dans l'entreprise, c'est-à-dire le fait que la rétribution de chacun soit effectivement proportionnelle à sa contribution. Mais il est souvent difficile, voire impossible, de déterminer quelle est véritablement la contribution et la rétribution d'autrui, et ce, d'autant plus que la contribution est plurielle (quantité, qualité, présence, fiabilité, fidélité, etc.) tout autant que la rétribution (financière, symbolique, etc.). Par conséquent, la justice distributive est très largement déterminée par la *justice procédurale*, c'est-à-dire l'évaluation portée sur les méthodes, les principes, les règlements, etc., existant dans son entreprise, bref sur les **procédures RH** mises en place pour déterminer le niveau de rétribution perçue par chacun. Mais, là encore, une personne donnée ne dispose souvent que d'informations parcellaires, voire erronées, sur les systèmes mis en place dans son organisation. Elle évaluera donc la justice procédurale qui existe dans son entreprise en fonction de la *justice interactionnelle* qu'elle perçoit, laquelle résulte littéralement de sa propre « interaction » avec les procédures de l'entreprise, c'est-à-dire de la manière dont les procédures fonctionnent dans son cas à elle. Deux dimensions contribuent à générer cette justice interactionnelle : la *justice interpersonnelle* (la manière dont les représentants du système tels que le service RH ou le supérieur hiérarchique se sont comportés avec la personne) et la *justice informationnelle* (les informations données à la personne pour lui expliquer les décisions prises à son égard).

Dans l'entreprise Epsilon, une prime de performance, déterminée par le supérieur hiérarchique, est allouée tous les ans aux salariés. Albert constate qu'il a reçu une prime plus faible que son collègue Bertrand et trouve cela injuste, car il estime avoir contribué autant que lui à la réussite de son service. Il reste en effet souvent tard le soir pour boucler ses dossiers. Bertrand, au contraire, trouve que sa prime est largement méritée, car Albert, quoi qu'il en pense, travaille certes beaucoup, mais de manière bien peu efficace (justice distributive). Ceci étant, l'un comme l'autre trouvent qu'il est légitime d'accorder une prime basée sur la performance individuelle, alors que Claude, lui, estime que ce processus de management « à la tête du client » est scandaleux (justice procédurale). Daniel est d'accord avec lui, car son supérieur a été bien incapable de lui démontrer, preuves à l'appui, que sa performance n'a pas été au niveau (justice informationnelle). Il rejoint en cela Étienne, qui ne se remet toujours pas de la manière dont son supérieur a « expédié » son entretien annuel (justice interactionnelle). En revanche, Fabrice, jeune recrue, a apprécié que son supérieur à lui prenne le temps de lui expliquer pourquoi sa performance n'est pas au niveau et comment l'améliorer. Il se dit que, réflexion faite, le système n'est peut-être pas si injuste que cela.

kanban*kanban*

Mot japonais qui désigne le support (comparable à un bon de commande) utilisé dans les usines japonaises pour assurer la coordination horizontale du processus de production. Cette méthode illustre l'efficacité du fonctionnement décentralisé des usines japonaises. Le principe du *kanban* est le suivant : le client commande directement à l'atelier se situant le plus en aval de la chaîne de production les quantités et le modèle précis qu'il souhaite se voir livrer, généralement dans des délais assez courts. Cet atelier commande à son tour immédiatement, par l'intermédiaire d'un *kanban*, les pièces dont il a besoin à l'atelier qui se situe en amont dans la chaîne productive, et ainsi de suite. Ce système requiert, de la part de chaque atelier, une grande souplesse de fonctionnement, car les quantités, mais aussi la nature de la commande, peuvent être très variables. L'adaptabilité est assurée par la polyvalence de chaque ouvrier, capable d'occuper différents postes de travail. Le *kanban* permet ainsi d'éviter une gestion centralisée, verticale, de la production telle que celle qui caractérise le **fordisme**. Il permet aussi une plus grande réactivité face aux variations de la demande. Ce mode de fonctionnement serait à la source, selon Aoki, de la grande efficacité du modèle japonais d'organisation du travail et de la production dans les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix.

knowledge management **gestion des connaissances**

Ensemble de pratiques visant, au sein d'une entreprise ou d'une organisation, à identifier, organiser, codifier, sélectionner, structurer, diffuser, partager, mémoriser et développer les connaissances. Les organisations sont en effet riches de nombreuses connaissances détenues par les individus : connaissance des clients, des produits, des méthodes, etc. Or, une grande partie d'entre elles au mieux ne sont pas diffusées, alors qu'elles pourraient bénéficier à d'autres (une base de données clients, par exemple), au pire sont perdues lors du départ du salarié qui les détient. Les outils et méthodes de gestion des connaissances visent principalement à limiter ce phénomène, à l'aide par exemple de bases de données partagées ou de portails de travail collaboratif. Le principal obstacle à la gestion des connaissances, qu'a très bien analysé l'**analyse stratégique**, est l'intérêt que peuvent trouver les individus à garder leurs connaissances pour eux, justement parce qu'elles sont utiles à d'autres et peuvent faire l'objet de négociations.

Un cabinet de conseil constate que les méthodes mises en œuvre par les consultants de son réseau lors de leurs interventions auprès des clients (principalement dans le domaine informatique) gagneraient à être mémorisées et surtout partagées. La direction crée donc un outil informatique dédié et demande à chacun(e), après chaque intervention, d'y recenser en détail la nature du problème rencontré et la méthode utilisée. Un système

de mots-clés permet ainsi aux consultants, avant une intervention, de s'informer sur ce qui a été fait par d'autres dans des situations similaires.

leadership

leadership

Capacité d'une personne à influencer d'autres personnes et à orienter leurs comportements en vue d'atteindre des objectifs définis. Parmi les caractéristiques d'un leader, on cite fréquemment celles du **charisme**, de la capacité de persuasion, de la confiance inspirée et de la vision à long terme. Il existe de nombreuses typologies décrivant les styles de leadership des personnes (ex : directif, persuasif, participatif et déléguatif). Il semblerait qu'aucun de ces styles ne soit efficace dans l'absolu, mais que certains soient plus ou moins appropriés à une situation donnée (ex : en fonction du niveau de compétence et de motivation de l'équipe). Dans un groupe, le leader n'est pas toujours celui qui est investi de l'**autorité** formelle. En d'autres termes, le supérieur hiérarchique d'une équipe n'en est pas forcément le leader « naturel ». De nombreux programmes de **développement personnel** et de **coaching** se proposent de développer les capacités de leadership des **cadres**.

légitimité

legitimacy

Qualité de ce qui est accepté en raison de sa conformité à la loi, à la morale, à l'équité ou à la raison. On peut qualifier de légitime une personne (un chef d'entreprise, par exemple, peut légitimement arbitrer un conflit entre deux de ses collaborateurs), une décision ou une institution (l'existence d'un **comité d'entreprise**, par exemple, est légitime dans la mesure où cela est conforme au droit). En entreprise, la légitimité est essentielle : sans elle, l'action et la vie collectives seraient impossibles. On distingue classiquement trois grandes formes de légitimité. La légitimité rationnelle légale repose sur la croyance en la légalité des règlements et du droit de donner des directives. Si l'**inspecteur du travail** est légitime pour mettre en demeure un chef d'entreprise de cesser une activité dangereuse, c'est en vertu des règles de droit auxquelles toute entreprise est soumise. La légitimité traditionnelle repose sur la croyance en la légitimité d'une tradition, d'une histoire et de règles transmises. Tel jeune chef d'entreprise, par exemple, peut tirer une partie de sa légitimité à exercer cette fonction du fait qu'il est le petit-fils du fondateur de l'entreprise. Nombre d'entreprises familiales font, encore aujourd'hui, reposer la légitimité du pouvoir de leurs dirigeants sur la transmission d'un nom et d'une tradition. La légitimité charismatique, enfin, repose sur le **charisme** et sur la reconnaissance des qualités personnelles de la personne qui prend des décisions : une décision est acceptée en raison du grand crédit accordé à celui qui la prend.

lettre de motivation *cover letter, motivation letter*

Lettre de candidature accompagnant le CV. La lettre de motivation est fréquemment manuscrite en France et dactylographiée dans les pays anglo-saxons. Généralement courte, elle cherche à retenir l'attention du recruteur en lui signalant que le candidat a bien compris le besoin de l'entreprise, en exposant les principaux atouts de la candidature et en détaillant les raisons pour lesquelles le candidat postule dans cette entreprise en particulier (ex : intérêt pour le poste, attrait pour l'entreprise, motivation particulière pour changer d'emploi). En raison d'un haut niveau de standardisation (ex : formules et lettres types), la lettre de motivation livre peu d'informations révélatrices des qualités d'un candidat. De surcroît, la motivation pour un poste n'est pas un gage de performance future dans ce même poste. Aussi, les lettres de motivation sont principalement utilisées en amont du processus de **sélection du personnel** afin d'éliminer les candidatures les plus négligées ou manifestement inadaptées au poste à pourvoir.

licenciement *layoff*

Rupture du **contrat de travail** à l'initiative de l'employeur. Le licenciement se distingue donc des autres modalités de fin de la relation d'emploi : **transaction, départ négocié** et **démission**. Le licenciement peut se produire pour motif économique, indépendant de la personne du salarié, ou pour motif personnel. Dans ce deuxième cas de figure, on distingue le licenciement pour inaptitude, le licenciement pour insuffisance professionnelle et le licenciement pour **faute**, dernier niveau de **sanction** disciplinaire susceptible d'être utilisée contre un salarié. Dans tous les cas de figure, le licenciement implique le respect strict des procédures définies par la législation.

livret d'accueil *welcome booklet*

Document informatif – prenant généralement la forme d'un fascicule – remis à un salarié à l'occasion de son embauche dans l'entreprise. Le livret d'accueil participe à son **intégration** et à sa **socialisation**. Il s'agit avant tout d'un outil de management qui ne fait l'objet d'aucune règle juridique quant à son existence, ni à son élaboration. Il comporte généralement des rubriques relatives à la culture de l'entreprise, ses usages, son mode d'organisation, sa **politique RH** et cherche par ailleurs à répondre aux questions d'ordre pratique et logistique que le nouveau salarié est amené à se poser à l'occasion de ses premiers pas dans l'entreprise.

loi « Aubry » du 31 décembre 1992

Loi n° 92-1446 du 31 décembre 1992 relative à l'emploi, au développement du travail à temps partiel et à l'assurance chômage. Le titre V de cette loi concerne les dispositions relatives au recrutement et aux libertés individuelles et encadre les pratiques de recrutement en imposant de nouvelles obligations aux recruteurs comme aux candidats chercheurs d'emploi. Il stipule en particulier que « les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ou à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles. Le candidat à un emploi ou le salarié est tenu d'y répondre bonne foi ». D'autre part, « le candidat à un emploi est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisées à son égard. Le salarié est informé de la même manière des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles mises en œuvre à son égard. Les résultats obtenus doivent rester confidentiels ». Enfin, « les méthodes et techniques d'aide au recrutement ou d'évaluation des salariés et des candidats à un emploi doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie ».

loi « Informatique et libertés »

Loi n° 2004-801 du 6 août 2004 relative à la protection des personnes physiques à l'égard des traitements de données à caractère personnel et modifiant la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés. Cette loi définit les principes à respecter lors de la collecte, du traitement et de la conservation de ces données et garantit un certain nombre de droits pour les personnes. La gestion des ressources humaines, de plus en plus informatisée (*cf.* e-GRH), fait appel à grand nombre de données personnelles dont la collecte et le traitement sont strictement encadrés par la loi informatique et libertés. De manière non exhaustive, les outils et processus RH suivants sont concernés : les annuaires du personnel, l'accès au dossier professionnel, le contrôle de l'utilisation d'Internet et de la messagerie, la vidéosurveillance sur les lieux de travail, la gestion de la téléphonie, les dispositifs de géolocalisation GSM/GPS, l'utilisation de badges ou de la biométrie sur le lieu de travail.



maladie professionnelle

occupational disease

Maladie directement liée à l'activité professionnelle de la victime et ayant entraîné un arrêt de travail. Elle bénéficie de conditions d'indemnisation spécifiques, plus favorables pour le salarié que celles prévues pour un simple congé maladie. En France, les maladies professionnelles les plus courantes sont répertoriées dans des tableaux de maladies professionnelles, qui précisent la nature de la maladie (une hernie discale, par exemple), ses symptômes ainsi que les principaux travaux qui peuvent la provoquer. Si une maladie est mentionnée dans l'un de ces tableaux, elle est présumée comme étant d'origine professionnelle : dans ce cas, un salarié victime de cette maladie doit simplement, pour voir sa maladie reconnue comme maladie professionnelle, prouver qu'il a exercé l'une des activités professionnelles mentionnées et respecter le délai de déclaration. Si, à l'inverse, une maladie n'appartient pas à un tableau de maladie professionnelle, le lien entre l'activité professionnelle et la pathologie doit être prouvé par une expertise médicale. Les tableaux de maladies professionnelles sont régulièrement réactualisés. Les maladies professionnelles les plus fréquentes aujourd'hui sont les **troubles musculo-squelettiques**. Le nombre de maladies professionnelles constatées est en constante augmentation, essentiellement parce qu'elles sont mieux répertoriées et reconnues. Différents organismes jouent, chacun à leur niveau, un rôle de dépistage et de prévention des maladies professionnelles, notamment la médecine de travail, l'**Inspection du travail** et le réseau **Anact**.

management/gestion par objectifs

management by objectives

Processus de déclinaison des objectifs organisationnels en sous-objectifs individuels. Ces objectifs peuvent être de type fonctionnels/permanents (liés à la définition du poste ; ex : assurer un bon accueil au client), de performance/progrès (afin d'améliorer la performance et la rentabilité ; ex : vendre n produits Z de plus que l'année précédente) ou conjoncturels (afin de permettre à l'entreprise d'évoluer ; ex : mettre en place le nouveau **SIRH**). Chaque collaborateur se voit attribuer par son supérieur hiérarchique un ou plusieurs objectifs au début d'une période de temps donnée. À la fin de celle-ci, on compare les réalisations aux objectifs initialement

fixés. En fonction des écarts identifiés, les objectifs peuvent être renouvelés, abaissés/rehaussés ou bien redéfinis. Le niveau de réalisation des objectifs sert fréquemment de base à l'**évaluation du personnel**. Le management par objectifs est prisé par les entreprises en raison notamment de ses effets positifs sur la **motivation** des collaborateurs. Toutefois, il est souvent rendu responsable d'un accroissement de leur niveau de **stress**. On considère que ce système de management est d'autant plus efficace que les personnes assumant la réalisation des objectifs ont participé à leur définition. De surcroît, ces objectifs doivent être SMART, c'est-à-dire Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis. On conseille également de rédiger ces objectifs sous forme de phrases complètes, le sujet de la phrase étant le collaborateur, le verbe de la phrase exprimant une action, les indications de temps ainsi que les circonstances de l'exécution étant précisés.

Au sein de l'usine Lambda, il a été constaté que le nombre d'accidents du travail était supérieur de 20 % à la moyenne des autres usines du groupe Alpha. La formulation correcte d'un objectif de résolution de problèmes pour le responsable de l'usine pourrait être : « Au cours des six prochains mois, votre objectif est d'analyser les accidents de travail qui ont eu lieu pendant les 18 mois précédents, d'en identifier les causes, et de rédiger 5 recommandations précises et opérationnelles susceptibles de diminuer le nombre d'accidents dans les 12 mois à venir ».

manager de proximité

first line managers

Membre de la ligne hiérarchique constituant les premiers niveaux d'encadrement. Dans le cadre du **partage de la fonction RH**, les managers de proximité sont amenés à jouer un rôle important dans la mise en œuvre de la politique RH de leur entreprise. Leur comportement et leur utilisation des **outils RH** conçus par le **département des ressources humaines** contribuent pour beaucoup à la **légitimité** de la **fonction RH** et au sentiment de **justice** ressentis par les salariés. À ce titre, il est essentiel que le service RH sensibilise et forme les managers de proximité à l'importance de leur rôle par rapport à leurs collaborateurs.

marché du travail

labor market

On appelle marché du travail le marché qui permet la rencontre de l'offre et de la demande de travail et est à l'origine de la formation du **salaire**. L'offre de travail correspond à la demande d'emploi (autrement dit, aux personnes en recherche d'emploi) et la demande de travail aux offres d'emploi émanant des entreprises. Même si le marché peut expliquer en partie les variations des rémunérations offertes à certains profils difficiles à recruter, les nombreuses règles qui encadrent le marché du travail limitent fortement ces variations. Ainsi, en France, la loi fixant le **salaire minimum** et les **conventions collectives** limite les variations des salaires

à la baisse, tandis que les coûts liés à la mobilité géographique et professionnelle limitent ses variations à la hausse. Par ailleurs, les coûts du licenciement pour les entreprises protègent les salariés déjà en poste du risque de perdre leur emploi (favorisant ainsi le **marché interne du travail**), mais en même temps limitent la propension des entreprises à recruter, et ce, même en cas d'amélioration de la conjoncture. Le marché du travail, enfin, est très segmenté : il faudrait parler des marchés, plutôt que du marché du travail.

marché interne du travail *internal labor market*

Segment du marché du travail qui concentre les emplois stables et protégés de la concurrence, par opposition au marché externe, sur lequel les emplois sont soumis à la concurrence et offrent moins de garanties. Le marché du travail est segmenté en ces deux types de marché, car les salariés du marché interne, titulaires des emplois stables et bien rémunérés, organisent l'allocation des emplois vacants de manière à s'en réserver l'accès. Les salariés du marché externe en sont donc de fait exclus. Cette dualisation a pour conséquence, par exemple, la difficulté que rencontrent les salariés en intérim ou en CDD à accéder à un emploi stable. La distinction entre marché interne et marché externe, même si elle est ancienne, a le mérite de rappeler que tandis que certains salariés bénéficient de conditions d'emploi qui les protègent (CDI, conventions collectives, statuts, fonction publique), nombre d'autres ne peuvent accéder à ces emplois.

marketing RH *HR marketing*

Application des principes du marketing à la fonction RH. Le marketing RH est orienté vers le développement de la capacité de l'entreprise à attirer et à fidéliser les salariés. Les leviers principalement utilisés à cet effet sont la **communication interne**, qui a vocation à agir sur les représentations mentales des salariés – en particulier l'**image externe perçue** – et la fourniture de services et de prestations au personnel. Les problématiques de la **segmentation** et de l'**individualisation** peuvent être interprétées comme relevant d'une logique de marketing, et donc s'inscrire dans le cadre du « marketing RH ». Malgré l'utilisation croissante du terme, il est encore trop tôt pour conclure sur son véritable statut : concept flou correspondant à un phénomène de mode ou reconfiguration véritable de la **fonction ressources humaines**.

masse salariale *wage bill*

Cumul de l'ensemble des rémunérations (salaires et primes) perçues par les salariés d'une entité économique. On distingue la masse salariale « brute » (hors cotisations patronales) et la masse salariale « chargée » qui

intègre les cotisations sociales patronales. La masse salariale est la principale composante des **frais de personnel**. Son évolution dans le temps doit faire l'objet d'un suivi et d'une anticipation dans le cadre du **contrôle de gestion sociale**. Compte tenu de son inertie, la maîtrise de la masse salariale est une préoccupation majeure des entreprises, ce qui passe par la maîtrise des **effectifs** et des facteurs de variation de la masse salariale que sont les **augmentations collectives** et le **GVT**. La recherche de la **flexibilité** se traduit par une progression des éléments variables de **rémunération**, tels que l'**intéressement collectif** ou l'**intéressement individuel**, par opposition aux éléments permanents intégrés dans la masse salariale.

La masse salariale de l'entreprise Bidul s'est montée à 25872000 € en 2009 contre 22400000 € en 2008. Cette croissance a certes été entraînée par une hausse des effectifs de 100 personnes (l'entreprise est passée de 1000 à 1100 personnes), rendue nécessaire par la croissance de la demande, mais aussi par une hausse du salaire moyen. En effet, celui-ci est passé de $22400000/1000 = 22400$ € à $25872000/1100 = 23520$ €, soit une hausse du salaire moyen de près de 5 %. Outre l'augmentation générale de 2 % accordée au mois de mars 2009, cette hausse a surtout été entraînée par la **déformation structurelle** de l'entreprise : les nouveaux recrutements de 2009 ont en effet été réalisés parmi le personnel qualifié. Pour 2010, le nouveau directeur général souhaiterait éviter la progression de la masse salariale. Mais le DRH lui fait rapidement comprendre l'impossibilité d'une telle idée : outre l'**effet de report** des événements de 2009, la masse salariale de 2010 sera également touchée par le **vieillessement** du personnel, la revalorisation du **salaire minimum**, les **augmentations générales** destinées à préserver le pouvoir d'achat des salariés, sans parler des augmentations individuelles destinées à motiver les salariés...

masse salariale de base

base wage bill

Ensemble des salaires permanents et indemnités régulièrement perçues par un effectif constant. La détermination de la masse salariale de base constitue la première étape de la prévision d'un **budget de frais de personnel**. Elle en constitue en effet le point de départ incontournable, auquel sera ajoutée la valorisation des événements prévus pour l'exercice budgétaire. Le calcul de la masse salariale de base de l'année $N + 1$ se fait à partir des éléments, connus ou anticipés, du mois de décembre N afin de prendre en compte l'**effet de report** de l'intégralité des événements qui se sont produits pendant l'année N .

La masse salariale de l'entreprise Mu s'est montée à 14000000 € pour l'année 2009. Pour prévoir la masse salariale de l'exercice 2010, elle note que la paie du personnel permanent de l'entreprise sera de 1240000 € au mois de décembre. Ce montant est plus élevé que la paie du mois de janvier, qui se montait à 1015000 €, en raison des hausses des effectifs et des salaires survenues pendant l'année. Pour prévoir les salaires de l'année 2010, on ne s'appuiera donc pas sur les 14000000 € constatés pour

l'année N, mais on calculera d'abord la masse salariale de base. Sachant que l'entreprise rémunère son personnel sur douze mois, la masse salariale de base pour 2010 est $1240000 \times 12 = 14880000$ €. C'est à ce montant de départ, qui se contente d'extrapoler les éléments de fin N sur N + 1, qu'on ajoutera ensuite l'impact des événements anticipés en 2010 : recrutements, départs, mesures salariales diverses, etc.

MBIA

Master in Business Administration

Diplôme sanctionnant une formation généraliste au management destinée à accompagner un salarié dans son évolution professionnelle (promotion, évolution vers un poste d'encadrement, évolution vers un poste de direction générale). Différentes formules de MBA existent ; elles se distinguent essentiellement selon leur format (à temps plein ou à temps partiel) et leur public (MBA classique pour les jeunes cadres et *Executive MBA* pour les cadres confirmés). En conséquence d'une multiplication des cursus de MBA et d'une certaine banalisation du diplôme, le marché des MBA se caractérise aujourd'hui par une segmentation assez forte entre les diplômes les plus valorisés (forte sélectivité, notoriété internationale) et les diplômes de réputation plus modeste. Le MAE (Master Administration des entreprises), héritier du CAAE (Certification d'aptitude à l'administration des entreprises) délivré par les Instituts d'administration des entreprises (IAE), est une alternative universitaire intéressante aux diplômes proposés par les institutions de formation consulaires ou privés.

Pierre-Yves, diplômé d'une école d'ingénieurs, a commencé sa carrière professionnelle en tant qu'ingénieur de production dans une grande entreprise de mécanique. Après cinq ans d'expérience, il envisage de quitter le domaine technique pour faire une transition vers le management. Pour acquérir les compétences de base en gestion, prendre du recul sur son propre parcours et être confronté avec d'autres expériences, il décide de se renseigner sur les diverses formations de management disponible dans sa région. Le MBA de l'Université Albert l'intéresse tout particulièrement.

MBTI

Myers Briggs Type Indicator

Le MBTI constitue certainement l'un des tests d'auto-évaluation de la personnalité les plus populaires au monde, même si ses fondements théoriques et empiriques sont contestés par la psychologie scientifique contemporaine. Il puise ses fondements théoriques dans la psychologie jungienne. Le test se présente sous la forme de questions à choix forcé (de 50 à 131 items, selon les versions) répartis selon deux formes : des couples de phrases et des couples de mots où le sujet doit faire un choix (par exemple : « Habituellement, vous liez-vous facilement ou êtes-vous plutôt tranquille et réservé ? »). Le MBTI s'intéresse à quatre préférences dichotomiques : l'*orientation de l'énergie* – préférence entre l'extraver-

sion (E) et l'introversion (I), le *recueil d'information* – préférence entre la sensation (S) et l'intuition (N), la *prise de décision* – préférence entre la pensée (T) et le sentiment (F), et le *mode d'action* – préférence entre le jugement (J) et la perception (P). Les différentes combinaisons de ces préférences produisent seize types de personnalité, symbolisés chacun par ensemble de quatre lettres (par exemple, le type « INFJ »). Les champs d'action privilégiés du MBTI sont ceux du **développement personnel** et de l'orientation professionnelle. La majorité des spécialistes déconseillent son utilisation à des fins de sélection du personnel, en raison de certaines de ses caractéristiques de **psychométrie** et du fait que la structure de l'inventaire est très bien connue des candidats (ce qui peut faciliter la falsification des réponses).

mentorat

mentoring

Relation interpersonnelle dans laquelle une personne expérimentée (le mentor) aide, encourage et transmet des connaissances à une autre personne moins expérimentée (le mentoré ou protégé), en vue de faciliter sa **socialisation** dans une organisation et l'aider à atteindre ses objectifs de carrière. Le mentorat est généralement une relation informelle qui se développe par affinités, mais certaines entreprises ont mis en place des programmes structurés au sein desquels chaque nouveau salarié se voit désigner un mentor. Ces entreprises cherchent ainsi à faire progresser plus rapidement leurs nouveaux membres dans leur **courbe d'apprentissage**, à leur transmettre leur **culture d'entreprise** et à contribuer à leur **fidélisation**. En faisant tenir le rôle de mentor par leurs salariés les plus âgés, certaines entreprises voient également dans le mentorat formel une voie de gestion de carrière des **seniors**.

méthode des habiletés

skills-based recruiting

Méthode de **sélection du personnel** développée par le **Pole Emploi** et reposant sur le principe de **mise en situation** des candidats. L'idée générale est qu'un certain nombre d'aptitudes techniques des candidats à un poste (les « habiletés ») ne transparaissent pas forcément dans leur **curriculum vitae** et que seuls des exercices pratiques sous forme de simulation de situations de travail sont susceptibles de les révéler aux employeurs. L'application de la méthode des habiletés débute par un audit des caractéristiques clés des postes de travail afin d'identifier les habiletés requises. Ensuite, des exercices de sélection des candidats sont conçus et testés auprès des salariés de l'entreprise afin de s'assurer de leur pertinence. Enfin, les candidats passent ces exercices pratiques sous forme de simulation de situations de travail. Les principaux avantages de la méthode des habiletés résident dans une bonne **validité** prédictive et la possibilité d'élargir les critères de recrutement au-delà des stéréotypes (ex : « l'expérience dans une fonction similaire, voire dans une entreprise du

même secteur, est forcément nécessaire pour être performant»). De surcroît, cette méthode est moins sujette aux biais de **discrimination** puisqu'elle se focalise sur une performance en situation plutôt que sur les caractéristiques d'une personne, d'où sa promotion par la **Halde**.

Une opération de recrutement menée par Brico-Merlorama et l'ANPE (ancien nom de Pôle Emploi) à Marseille a permis à des personnes des quartiers Nord et à des candidats d'origine étrangère d'intégrer l'entreprise à l'occasion de l'ouverture d'un nouveau magasin. Leurs compétences ont été reconnues, alors que leur passé professionnel et leur qualification ne correspondaient pas, a priori, aux postes. L'ANPE a commencé par définir les trois principales habiletés requises. Une fois les habiletés répertoriées, des simulations ont été élaborées par l'ANPE en liaison avec le personnel d'un autre magasin, puis présentées à la direction et testées. Chaque simulation durait deux heures et demie et permettait d'observer plusieurs candidats en même temps. Les agents de l'ANPE chargés de l'évaluation disposaient d'une grille d'analyse et d'un barème de notation et les règles du jeu étaient présentées au départ.

méthode Hay

Hay method

Méthode d'évaluation des emplois. La méthode Hay est la plus diffusée des méthodes d'évaluation des emplois. Son objectif est d'attribuer à chaque emploi évalué un nombre de points en fonction de trois critères principaux : les compétences nécessaires, la complexité des problèmes à traiter et l'importance des responsabilités liées à l'emploi. Chaque critère est gradué en fonction d'une échelle à laquelle est associé un barème de points et est pondéré selon l'importance de chaque critère pour le poste. À l'issue de la démarche, chaque poste est doté d'un certain nombre de points sur lequel doit idéalement s'appuyer la grille des salaires.

métier

trade

Activité professionnelle dont l'exercice suppose la maîtrise d'un certain nombre de connaissances et de savoir-faire qui s'acquièrent à l'issue d'une **formation** et de l'expérience. L'histoire des métiers est étroitement liée à celle des corporations, organisations nées au Moyen-Âge dont le but était de défendre les intérêts des membres d'une profession (tanneurs, orfèvres, armuriers, etc.) et d'en réguler l'exercice. Cette régulation consistait notamment à organiser l'entraide entre les membres du métier, à définir une hiérarchie (maître, compagnon et apprenti), ainsi que des règles de passage d'un niveau à l'autre. Par extension, « avoir du métier » signifie aujourd'hui posséder une expertise et une expérience significatives dans un domaine donné et « avoir un métier » ou « être du métier » signifie appartenir à un groupe d'individus qui partagent les mêmes pratiques, le même langage voire le même parcours éducatif. Le fait d'avoir le sentiment que l'on appartient à un métier peut donc être source de fierté et

répondre aux **besoins** d'affiliation et de reconnaissance. C'est pourquoi sans doute nombre d'entreprises choisissent d'appeler « répertoire des métiers » (plutôt que répertoire des emplois ou des postes) le document qui catégorise leurs emplois et identifie les compétences requises.

micro-absentéisme

short term absenteeism

Composante de l'**absentéisme** qui regroupe l'ensemble des absences d'une durée inférieure ou égale à trois jours. La durée de trois jours correspond au délai de carence de la sécurité sociale, c'est-à-dire la période sans versement d'indemnités journalières. Le calcul du micro-absentéisme se justifie par le fait que c'est la composante de l'absentéisme qui est la plus sensible à la variation du **climat social** de l'entreprise, et ce, que la prise en charge du délai de carence par l'employeur soit effectuée ou non. En effet, la propension du personnel à s'absenter de manière injustifiée se traduit plus particulièrement par des absences de courte durée, éventuellement plus nombreuses, que par des absences de longue durée.

Au cours de l'année 2009, les salariés de l'entreprise Ornicar ont été absents 10365 jours pour un nombre de jours de présence théorique de 175500. Sur ce total de 10365 jours, 1863 jours correspondent à des absences de trois jours ou moins. Le taux de micro-absentéisme est donc de $1863/175500 = 1,06\%$. Si ce taux peut sembler peu élevé dans l'absolu, il est toutefois en augmentation par rapport à l'année 2008 pour laquelle il s'élevait à 0,80 % seulement. Même si l'absentéisme global est resté stable par ailleurs, cette augmentation de plus de 25 % du micro-absentéisme n'est pas anodine. Elle permet à première vue de justifier l'impression de certains responsables de service que les salariés semblent plus fréquemment avoir recours à l'absentéisme « de confort ». Seule une **analyse de l'absentéisme** plus approfondie permettra toutefois de déterminer si ce phénomène touche l'ensemble des salariés ou bien seule une partie d'entre eux.

MSQ

Minnesota Satisfaction Questionnaire

Questionnaire d'enquête destiné à évaluer la **satisfaction au travail** des salariés. Le MSQ s'intéresse à vingt facettes du travail (rémunération, autonomie, supervision, collègues, etc.). La version courte de ce questionnaire comprend vingt items (un item par facette) et la version longue en comprend cent (cinq items par facette). Chaque item est évalué sur une échelle en cinq points allant de Très insatisfait (1) à Très satisfait (5).

mise en situation

work sample test

Méthode de **sélection du personnel** consistant à évaluer les **compétences** et le **potentiel** d'un candidat en observant son comportement dans des situations de travail simulées. Il peut s'agir notamment d'épreuves *in*

basket, d'exercices de groupe, d'études de cas ou de jeux de rôles. Les mises en situation sont fréquemment utilisées dans les **centres d'évaluation**. Elles jouissent d'une bonne validité prédictive concernant la performance future des candidats, à la condition que les épreuves simulées soient correctement conçues pour refléter les capacités nécessaires à l'exercice du poste. En se focalisant uniquement sur la performance en action, les mises en situation permettent de surcroît de dépasser certains stéréotypes liés au diplôme ou à l'expérience professionnelle passée (un jeune diplômé en histoire de l'art, sans expérience professionnelle de vente, peut ainsi très bien se révéler un excellent commercial).

Didier postule à un poste de chargé de clientèle auprès du Crédit coopératif. L'épreuve de mise en situation auquel il est soumis est la suivante. Le Crédit coopératif propose à ses clients une seconde carte bancaire à - 50 %, c'est-à-dire 30 € au lieu de 60 € par an. Cette offre promotionnelle est valable 15 jours et uniquement pour ceux qui possèdent déjà une carte bancaire. Cette carte offre les mêmes caractéristiques que les cartes traditionnelles. Un des recruteurs du Crédit coopératif joue le rôle d'un client qui entre dans une agence pour retirer de l'argent : il est pressé, n'est pas intéressé par une seconde carte qu'il a déjà possédée dans le passé et qu'il ne désire plus. À Didier de tenter une accroche et surtout de proposer un rendez-vous, car le client n'a pas de temps à lui consacrer tout de suite...

Miviludes (Mission interministérielle de vigilance et de lutte contre les dérives sectaires)

Structure ayant notamment pour mission d'observer, d'analyser et d'informer sur les mouvements à caractère sectaire dont les agissements sont attentatoires aux Droits de l'Homme et aux libertés fondamentales, constituent une menace à l'ordre public ou sont contraires aux lois et réglementations. Les entreprises et les administrations constituent un de ses champs d'observation privilégiés de la Miviludes. En effet, ces dernières sont de plus en plus prisées par les mouvements sectaires, eu égard aux atouts qu'elles représentent. La Miviludes les invite en particulier à la vigilance quant au choix de leurs prestataires de formation professionnelle et au recours à certaines techniques de **coaching**. La Miviludes publie chaque année un rapport au Premier ministre, disponible gratuitement sur son site Internet (www.miviludes.gouv.fr).

mobilisation

mobilization

Rassemblement et orientation des énergies d'un collectif (ex : équipe, organisation) en vue de l'atteinte d'objectifs communs. Pour certains, les **ressources humaines** d'une entreprise sont dites mobilisées lorsqu'une majorité de salariés réalisent des actions (faisant partie ou non de leur

contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective. D'autres considèrent qu'un salarié est mobilisé lorsqu'il parle de manière positive de son entreprise, qu'il démontre un fort désir d'y demeurer et qu'il cherche à se dépasser pour atteindre les objectifs organisationnels. Le concept de mobilisation est proche de celui d'**identification**, d'**implication** ou d'**engagement**, voire de celui de **motivation** lorsque l'on appréhende sous sa dimension collective.

mobilité

mobility

Évolution professionnelle, volontaire ou subie, d'un individu. Elle peut être interne (intra-organisationnelle), c'est-à-dire une mobilité au sein d'une même organisation ou d'un même groupe, ou externe (inter-organisationnelle), à savoir une mobilité vers l'extérieur d'une organisation, voire du marché du travail. Toute mobilité peut être caractérisée par la combinaison de trois dimensions : une dimension hiérarchique (en principe, passage d'un niveau N à $N + 1$, ou promotion, et passage à $N - 1$ ou rétrogradation), une dimension géographique (changement de pays, de région, de ville ou parfois même de lieu de travail au sein d'une même agglomération), et une dimension professionnelle (changement, faible ou important, dans le contenu du travail et dans les compétences requises pour son exercice).

Catherine occupe depuis cinq ans les fonctions d'analyste fusions et acquisitions dans une banque d'affaires internationale. L'essentiel de son activité se déroule au siège social parisien de cette banque. Catherine vient de se voir proposer un poste de relationship manager à Singapour. Ses fonctions consisteront à proposer aux clients de sa banque (autres banques, assureurs, gérants de portefeuille et certaines entités publiques) les produits et les services du groupe. Le poste de relationship manager se situe au même niveau hiérarchique que celui d'analyste, mais Catherine sera davantage rémunérée dans ces nouvelles fonctions et ses perspectives de carrière à moyen terme seront plus importantes. Cette mobilité peut tout d'abord être caractérisée comme une mobilité interne (Catherine reste au sein du même groupe bancaire). Elle ne comporte pas à proprement parler de dimension hiérarchique, mais les dimensions géographiques (il s'agit d'une expatriation) et professionnelle (le nouveau poste demandera à Catherine de développer de nouvelles compétences, notamment en terme d'organisation et de communication) de cette mobilité sont conséquentes.

morphopsychologie

morphopsychology

La morphopsychologie propose une étude et une interprétation des correspondances entre la structure du visage d'une personne (ex : bâti osseux du visage, yeux, nez, bouche) et sa personnalité. Elle s'appuie sur une

prétendue loi « universelle » dite « d'expansion et de conservation », dont les postulats n'ont jamais été validés scientifiquement. Contraire par nature à la **loi Aubry du 31 décembre 1992**, cette méthode ne devrait pas être utilisée par les entreprises pour prendre de décisions managériales concernant leurs salariés.

motivation

motivation

Ensemble des forces qui poussent un individu à adopter un comportement donné. Ces forces peuvent être internes (ex : besoin d'accomplissement) ou externes à l'individu (ex : récompenses, sanctions). On parlera alors de motivation intrinsèque pour définir l'engagement dans un comportement pour le plaisir et la satisfaction que l'on ressent lorsqu'on apprend, explore ou maîtrise une activité et de motivation extrinsèque lorsque l'on cherche à obtenir quelque chose de positif ou éviter quelque chose de négatif. La performance au travail est liée à la motivation des salariés, même s'il n'existe pas de lien déterministe entre les deux (la performance dépendant tout autant des compétences individuelles et du contexte organisationnel que de la motivation). Il est important de souligner que la motivation n'est pas un trait de personnalité (il n'existe pas de personne « motivée » dans l'absolu), même si la personnalité est liée aux facteurs de motivation. À la question « Qu'est ce qui motive les individus au travail ? », il n'existe pas de réponse unique, simple, mais plusieurs cadres interprétatifs permettant d'expliquer, de maintenir ou d'améliorer la motivation au travail. Certains s'intéressent plus particulièrement aux **besoins** ressentis par les individus et les conditions qui motivent ces derniers à les satisfaire (ex : rendre le travail plus intéressant, cf. *job design*). D'autres s'attardent davantage aux facteurs situationnels et à la relation qui existe entre ces besoins et les divers aspects de l'environnement (ex : fixation d'objectifs dans le cadre d'un **management par objectifs**, lien perçu du lien entre l'effort et la récompense, **justice**, **soutien organisationnel perçu**). La **théorie des attentes** est le cadre conceptuel le plus utilisé en psychologie du travail.

motivation extrinsèque

extrinsic motivation

La motivation extrinsèque désigne la **motivation** par les récompenses liées à l'exercice d'un travail. La rémunération, mais aussi la qualité des relations avec les collègues, l'hygiène et la sécurité, le risque de perdre son emploi ou de perdre des opportunités de carrière sont des sources de motivation extrinsèque. La motivation extrinsèque doit être différenciée de la motivation liée au travail lui-même, c'est-à-dire de la **motivation intrinsèque**. Une entreprise soucieuse de développer la motivation extrinsèque de ses salariés utilisera habituellement des outils d'**incitation**, comme par exemple l'**intéressement individuel**. Si la motivation extrinsèque constitue une source importante de motivation, son utilisation a suscité de nombreuses controverses. Certains estiment ainsi que l'utilisation excès-

sive de primes et de récompenses peut avoir un effet à court terme, mais risque de faire décroître la motivation globale à long terme, notamment parce que les salariés ont le sentiment d'être manipulés et dévalorisés.

La directrice d'un petit cabinet de conseil constate, sur les six derniers mois, une augmentation conséquente des salaires pratiqués sur le marché du travail pour les consultants expérimentés. Elle doit admettre, après le départ de l'un d'eux pour rejoindre un concurrent, que les **rémunérations** qu'elle propose ne sont plus concurrentielles. Convaincue que la motivation de ses collaborateurs est essentiellement extrinsèque, elle décide d'agir sur plusieurs fronts : augmentation des salaires, augmentation du bonus versé à un conseil qui remporte un marché important, achat d'un nouveau local pour pouvoir offrir à chacun un bureau individuel.

motivation intrinsèque

intrinsic motivation

La motivation intrinsèque désigne la **motivation** à s'engager dans une action pour elle-même, en raison du plaisir inhérent à cette action. Dans le travail, elle peut découler par exemple de l'intérêt que l'on porte aux tâches réalisées et aux possibilités de progresser et d'apprendre qu'elles ouvrent. Les tâches répétitives, peu valorisantes socialement et requérant un faible niveau de qualification et de compétence, sont rarement source de motivation intrinsèque. À l'inverse, les tâches qui exigent des compétences importantes et variées, de l'autonomie et la recherche de solutions innovantes sont plus souvent source de motivation intrinsèque. La motivation intrinsèque est une composante importante de motivation au travail, distincte de la **motivation extrinsèque**. L'enrichissement des tâches, une gestion des **compétences** favorisant l'apprentissage et la valorisation des compétences de chacun, la **formation** ou encore les possibilités de progression dans le poste peuvent contribuer à accroître la motivation intrinsèque des salariés.

Lisa est diplômée d'une grande école d'ingénieur. Après avoir occupé un poste d'ingénieur pendant cinq ans dans une grande entreprise, elle a choisi, contre toute attente, de devenir institutrice. Lisa ne regrette pas ce changement : « Je sais que je pourrais gagner plus en tant qu'ingénieur, mais ce n'est pas cela qui importe pour moi. Je me sens bien plus motivée par mon travail maintenant. J'aime beaucoup le contact avec les enfants... Et puis j'ai toujours été passionnée par la psychologie : mon nouveau **métier** me permet d'apprendre et de progresser dans ce domaine ».



négociation annuelle obligatoire (NAO)

Obligation faite à toute entreprise comportant au moins une section syndicale d'organisation représentative de convoquer, chaque année, les délégués syndicaux afin de négocier avec eux. Le non-respect de cette obligation par l'entreprise donne lieu à des sanctions (perte du bénéfice de certains allègements de cotisations sociales, notamment). La négociation doit notamment porter sur les salaires (rémunération et primes), la durée et l'organisation du temps de travail. Par ailleurs, l'employeur est tenu de négocier chaque année, d'une part les mesures relatives à l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés, d'autre part sur les objectifs en matière d'égalité professionnelle entre hommes et femmes et sur les moyens d'atteindre ces objectifs (notamment en matière de réduction des écarts de rémunération). Si un accord collectif est signé dans l'entreprise sur ces deux derniers thèmes, la négociation peut alors avoir lieu tous les trois ans seulement. La négociation annuelle obligatoire est un temps fort de la vie syndicale, qui donne aux délégués syndicaux l'occasion de faire entendre certaines revendications relatives aux salaires, au temps de travail ou à l'égalité hommes/femmes. Elle reste cependant seulement une obligation de négocier, non de parvenir à un accord.

négociation sociale

collective bargaining

Négociation entre employeur et représentants des salariés, dans le but de fixer les règles relatives au travail : rémunérations, temps de travail, conditions de travail, formation, choix stratégiques de l'entreprise ayant un impact sur l'emploi, etc. En France, elle est soumise à des règles précises. Ce sont en principe les **délégués syndicaux** qui négocient avec l'employeur, mais en l'absence de délégué syndical – c'est souvent le cas dans les petites entreprises – l'employeur peut négocier (et éventuellement conclure un accord) avec les représentants des salariés élus au **comité d'entreprise** ou, à défaut, avec les **délégués du personnel**. La négociation peut être obligatoire, soit tous les ans (c'est la **négociation annuelle obligatoire**), soit tous les trois ans ou bien être librement décidée sur l'initiative de l'employeur ou des salariés, en cas de **conflit** ou de **grève** notamment. La négociation est d'autant plus efficace que les parties en présence, d'une part se considèrent mutuellement comme ayant la **légitimité**

mité pour négocier, d'autre part sont prêtes à faire des compromis pour parvenir à un accord et, sans oublier leur intérêt propre, adoptent une attitude coopérative.

NEO-PI-R

Test de personnalité reposant sur le modèle du **Big Five**. Cet inventaire de personnalité bénéficie d'un large consensus dans le domaine de la psychologie. De nombreuses études ont confirmé sa **validité** et sa **fiabilité**. Le NEO-PI-R mesure cinq grands domaines de la personnalité (avec six facettes par domaine) à l'aide de 240 items évalués sur une échelle d'accord en cinq points. Les principaux domaines d'application du NEO-PI-R sont le recrutement et le développement personnel.

notation sociale

social rating

Application de la démarche d'évaluation et de communication de la performance financière d'une entreprise à sa performance sociale. Le développement de la notation sociale s'inscrit dans le contexte plus large de la montée en puissance de la notion de **responsabilité sociale** de l'entreprise. Il a vocation à signaler aux investisseurs le niveau de prise en compte des intérêts du personnel dans les activités des entreprises. Les agences de notation sociale ont développé des méthodologies visant à quantifier, par l'intermédiaire d'indicateurs dédiés, la performance sociale des entreprises sur la base de questionnaires, d'entretiens ou de documents. Le recours à la notation sociale par une entreprise peut se faire de manière volontariste (auto-évaluation) ou sous la pression d'une ou de plusieurs **parties prenantes**.

L'entreprise Bati-Construct a pris dans sa **charte d'entreprise** un certain nombre d'engagements relatifs à sa **responsabilité sociale**. Pour démontrer à ses **parties prenantes** qu'elle respecte bien ses engagements et pouvoir communiquer sur ce thème le cas échéant, elle a confié à une agence de notation sociale la mission d'auditer sa politique de diversité et d'égalité des chances. L'audit a porté sur l'égalité des sexes, l'insertion des travailleurs handicapés, l'égalité des chances des personnes issues de l'immigration et l'emploi des seniors. Pour chaque thème, l'agence de notation a noté les performances de 1 à 4, en distinguant trois étapes (définition d'une politique sur le thème, déploiement, résultats), dont la moyenne donnait une note globale assortie d'une tendance : en progression, stable ou en régression. Pour pouvoir noter Bati-Construct, l'équipe d'auditeurs s'est appuyée sur les documents de l'entreprise et sur une série d'entretiens, tant auprès des managers, que des représentants du personnel et des salariés présents sur les chantiers. Bati-Construct a obtenu sa meilleure note globale sur l'emploi des **seniors** grâce à ses actions sur l'**ergonomie** des postes de travail et sa politique de maintien des seniors dans leur emploi.

objectif RH

HR objective

Composant précis et identifié d'une **stratégie RH** ou d'une **politique RH**. Les objectifs RH sont susceptibles de concerner l'ensemble des dimensions de la fonction RH : rémunération, recrutement, formation, mobilité, etc. Ils représentent une formalisation concrète de la stratégie et sont donc susceptibles, le cas échéant, de faire l'objet d'un suivi par l'intermédiaire d'un **pilotage social** reposant sur des **tableaux de bord sociaux**. Les objectifs RH doivent être déterminés avec précision en fonction des enjeux rencontrés par l'entreprise : attractivité, fidélisation, motivation, développement des compétences, etc.

Dans l'entreprise Sigma, on constate un important problème de fidélisation de la force de vente. Si la capacité de l'entreprise à attirer les commerciaux reste intacte, on constate un niveau élevé de départ volontaire chez les vendeurs en place. La problématique essentielle en matière de RH est donc de « fidéliser les commerciaux ». Le moyen envisagé sera une amélioration des conditions de travail et l'indicateur qui mesurera l'atteinte progressive de l'objectif sera le taux de départ volontaire. On fixera donc l'objectif RH suivant : « diminuer de 20 % le taux de départ volontaire des commerciaux d'ici deux ans ». Dans l'entreprise Xi, la problématique est différente. Si le taux de départ n'est pas très élevé, on note toutefois, après une étude fine des caractéristiques des partants, que ce sont souvent les commerciaux les plus performants qui partent. L'objectif RH sera donc plutôt de « fidéliser les commerciaux les plus performants ». Ici, le moyen envisagé sera une refonte du système de rémunération et la mesure du taux de départ volontaire sera ciblée sur le tiers de vendeurs identifiés comme les plus performants.

organigramme

organigram

Représentation graphique de la structure hiérarchique d'une organisation. L'organigramme a vocation à clarifier les postes de responsabilité, à mettre en évidence les relations de dépendance hiérarchique et à identifier les détenteurs des postes. Bien qu'il soit très utile pour appréhender la structure formelle de l'organisation, l'organigramme ne saisit pas les nombreux **réseaux sociaux** informels qui viennent se superposer à la structure formelle. De plus, il est essentiel qu'il soit mis à jour régulièrement afin de ne pas devenir obsolète.

organisation du travail

work design

Manière dont les activités des membres d'une entreprise ou d'une organisation sont agencées et structurées en fonction à la fois des contraintes techniques de production, des règles juridiques relatives aux **conditions de travail** (temps de travail, respect des règles de sécurité...) et des choix stratégiques de l'entreprise. Au temps du **taylorisme** et du **fordisme**, l'organisation du travail consistait essentiellement à diviser le travail de

manière à minimiser le temps et les coûts de production (travail à la chaîne). Aujourd'hui, elle s'intéresse plus largement aux mécanismes de **coordination** et de **coopération**. De plus, les conséquences humaines de l'organisation du travail sont beaucoup mieux prises en compte, en particulier sous leurs aspects psychologiques et ergonomiques.

organismes sociaux

social welfare institutions

Établissements chargés de la collecte des cotisations sociales et du versement des prestations sociales des salariés. Les **caisses de retraite** pour les pensions, la Caisse nationale d'assurance-maladie (Cnam) pour la maladie et le **Pôle Emploi** pour le chômage sont les principaux organismes en charge du volet prestations. Les Unions de recouvrement des cotisations de Sécurité sociale et d'allocations familiales (Urssaf) sont chargés de la collecte des cotisations auprès des entreprises.

outil RH

HR tool

Support concret (document papier, document informatique, formulaire, etc.) utilisé dans le cadre d'une procédure RH. Les outils sont les vecteurs privilégiés de mise en œuvre de la politique RH d'une entreprise. Leur utilisation est intégrée dans le cadre des **procédures RH** ou des **processus RH**. Dans le contexte de la **décentralisation de fonction RH** et du **partage de la fonction RH**, la conception des outils RH par le **département des ressources humaines** est essentielle, dans la mesure où cette conception va influencer fortement l'utilisation qui en sera faite sur le terrain.

L'entreprise Alpha et l'entreprise Bêta ont toutes les deux mis en place une procédure d'évaluation de la performance des salariés. Pour assurer les meilleures chances de succès à cette démarche, elles ont conçu des formulaires d'évaluation à destination des managers de proximité chargés d'évaluer leurs équipes. La conception de ses formulaires est toutefois différente sur plusieurs points. Par exemple, dans le formulaire d'Alpha, il existe quatre niveaux susceptibles d'être attribués à la performance globale d'un salarié : « Excellent », « Bon », « Moyen » et « Insuffisant ». Chez Bêta, il existe également quatre niveaux, mais qui sont intitulés « Au-delà des attentes », « Conforme aux attentes », « En deçà des attentes » et « Insuffisant ». Bien que le nombre de points de l'échelle soit le même, le message sous-jacent envoyé dans les deux situations n'est pas tout à fait le même.

outplacement

reclassement, repositionnement professionnel

Démarche faisant intervenir un conseiller expérimenté ou un cabinet spécialisé dans le but d'accompagner un ou plusieurs salariés lors d'un licenciement, afin qu'ils trouvent le plus rapidement un nouvel emploi en

adéquation avec leurs compétences. L'activité d'outplacement consiste généralement à établir un bilan personnel et professionnel de la personne à reclasser (en termes de traits de **personnalité**, de **compétences**, de **réseaux sociaux**, d'expériences et de motivations de carrière), à l'aider à élaborer un projet professionnel et à accompagner les effets émotionnels du licenciement. L'outplacement est couramment utilisé dans le cadre des **plans de sauvegarde de l'emploi** et financé alors par l'entreprise. Les cabinets d'outplacement peuvent s'engager à remplir leurs missions pendant une période de temps défini ou bien s'engager sur des résultats (ex : taux de reclassement).

En 2006, un grand groupe américain annonçait la fermeture d'un site français employant directement près de 2000 personnes. 200 ont été licenciées et près de 600 ont pu bénéficier des mesures d'âge, mais il restait à reconverter 1200 personnes. Afin de conseiller et d'accompagner ces salariés, une cellule interne de quinze personnes a été mise en place en collaboration avec un prestataire externe spécialisé dans l'outplacement. L'objectif négocié avec les partenaires sociaux était que chaque salarié devait disposer d'au moins trois offres valables de reclassement : deux offres locales (dans un rayon de 100 kilomètres) et une offre nationale pour les opérateurs, et trois offres nationales pour les cadres. Deux ans plus tard, la plupart des salariés avaient retrouvé un emploi (notamment chez les anciens sous-traitants du groupe), même si certains ont pu perdre jusqu'à 30 % de leur salaire. Les autres étaient toujours en formation ou en attente d'une solution.



PAPI

Personality and Preference Inventory

Test d'évaluation de la personnalité spécifique au contexte professionnel. Le PAPI évalue dix rôles (ex : rôle de leader) et dix besoins individuels (ex : besoin de règles et de directives) qu'il est possible de regrouper en sept facteurs principaux proches du **Big Five** : la sociabilité, l'ascendance sur autrui, l'ouverture d'esprit, la conscience professionnelle, la recherche de résultat. Ce test existe en deux versions : le PAPI ipsatif (90 couples de phrases ; le répondant doit choisir celui qui décrit le mieux son comportement au travail) tout particulièrement adapté au développement personnel (ex : évaluation des atouts professionnels et voies de progrès, détection des besoins en formation) et le PAPI normatif, plus adapté au recrutement (126 énoncés, le répondant se positionnant pour chacun d'entre eux sur une échelle d'accord en sept points). La majorité des spécialistes considère le PAPI comme un test de personnalité présentant de bonnes qualités de **validité** et **fiabilité**.

parachute doré

golden parachute

Clause contractuelle entre une entreprise et, le plus souvent, un cadre dirigeant ou un mandataire social. Elle prévoit, dès la signature du contrat de travail de l'intéressé, les indemnités (ex : indemnité de départ, indemnité pour clause de non-concurrence, stock-options, actions gratuites, « retraite chapeau ») qui lui seront versées en cas de départ (de manière restrictive ou bien quels que soient les motifs du départ) en sus des indemnités légales auxquelles l'intéressé peut prétendre par ailleurs. Les *golden parachutes*, qui peuvent atteindre plusieurs millions d'euros, sont destinées à attirer les meilleurs dirigeants et à limiter d'éventuels comportements opportunistes au moment de leur départ. Ils ne sont toutefois pas liés à leur performance à la tête de l'entreprise et pose la question **éthique** suivante : lorsqu'une entreprise fait faillite ou qu'elle enregistre de lourdes pertes, est-il légitime que son dirigeant reçoive de telles indemnités ?

parcours professionnel

career path

Terme synonyme de **carrière**, dont l'utilisation met en exergue le changement de nature du déroulement de la vie professionnelle dans les écono-

mies développées contemporaines. La notion de carrière sous-entend en effet implicitement, encore aujourd'hui, l'exercice du même **métier**, mais avec des responsabilités progressivement plus élevées, et ce, pour un même employeur. Le terme de parcours professionnel permet de souligner, par contraste, qu'une vie professionnelle implique de plus en plus des changements de métier, des changements de localisation, des changements d'employeur, voire de forme d'emploi. La notion de **carrière nomade** reflète cette évolution.

partage de la fonction RH

HR devolution

Transfert vers des acteurs externes au **département des ressources humaines** de tâches intégrées dans la **fonction ressources humaines**. Le partage de la fonction ressources humaines est une des modalités de la **décentralisation de la fonction RH** et est opéré essentiellement vers les **managers de proximité** qui jouent un rôle plus ou moins grand dans certaines étapes essentielles de la gestion RH. Le manager peut ainsi intervenir dans le cadre du recrutement (entretiens avec les candidats), de l'évaluation de la performance, de la détermination des objectifs, de la rémunération (primes, voire augmentations), etc. Le partage de la fonction RH repose sur la mise en place de **procédures RH** et d'**outils RH** bien conçus à la lumière de la **politique RH** de l'entreprise. Le partage de la fonction RH n'est pas sans risque, car la bonne volonté et la participation effective des managers de proximité au processus ne sont pas automatiques, faute de temps, de compétences ou d'envie. Il est donc essentiel d'accompagner le processus par des démarches d'information et de formation des managers concernés.

Dans l'entreprise Mécaniplus, les responsables de ligne de production sont soumis à de fortes contraintes de productivité. Ils n'apprécient donc que très modérément le départ en formation de leurs équipes, qui se traduit immédiatement par une perte d'activité. À l'occasion des entretiens annuels qu'ils réalisent avec leurs subordonnés, ils n'abordent donc guère la question de la formation... De plus, l'absentéisme en formation est un problème récurrent dans l'entreprise. Nombre de personnes ne se présentent pas aux sessions auxquelles ont les avait inscrites, bien souvent sous l'influence de leur responsable.

participation

legal profit-sharing

Dispositif d'**épargne salariale**, créé en 1967, dont le principe est de redistribuer aux salariés une partie des bénéfices de l'entreprise. Elle est obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés (mais les entreprises de taille plus petite peuvent choisir de la mettre en place à titre facultatif). Comme l'**intéressement**, sa mise en place fait l'objet d'un accord entre l'employeur et les **institutions représentatives du personnel**. Le montant versé à chaque salarié pour une année donnée est calculé selon une

formule, fixée par la loi, qui intègre les bénéfiques, les capitaux propres, les salaires et la valeur ajoutée de l'entreprise.

Tous les salariés de l'entreprise doivent pouvoir bénéficier de la participation, seule une condition d'ancienneté minimale de trois mois est exigée. Les sommes versées au titre de la participation sont en principe bloquées pendant cinq ans, sauf s'il existe un motif de déblocage anticipé (notamment la rupture du contrat de travail, le mariage, l'achat d'une maison, la naissance d'un enfant). Elles peuvent être versées sur un **plan d'épargne entreprise** et sont exonérées de cotisations sociales (patronales et salariales). Au bout de cinq ans, elles sont aussi exonérées de l'impôt sur le revenu. La participation constitue une incitation pour les salariés à se constituer une épargne longue. Elle n'est pas un moyen de fidélisation, dans la mesure où les sommes acquises peuvent être transférées ou conservées en cas de changement d'emploi.

Une entreprise de 100 salariés au capital de 1200000 € a réalisé en 2009 un bénéfice fiscal net de 120000 €. Les salaires bruts assujettis aux cotisations de sécurité sociale s'élèvent à 3000000 € et la valeur ajoutée à 2500000 €. Le montant total de la participation se monte donc à $1/2 \times (120000 - 5\% \times 1200000) \times 2500000/3000000 = 25000$ €, soit 250 € par salarié. Cette somme sera versée sur le plan d'épargne entreprise.

parties prenantes

stakeholders

Ensemble des acteurs, individuels ou collectifs, qui ont un intérêt dans le fonctionnement et la pérennité d'une entreprise et peuvent l'affecter. Parmi les parties prenantes, on compte notamment les actionnaires, les salariés, les dirigeants, les clients, les sous-traitants, les fournisseurs, les acteurs locaux (associations, ONG, mairie, chambre de commerce), les pouvoirs publics, etc. La notion de partie prenante est née de la volonté de ne pas cantonner l'analyse des conséquences des choix stratégiques de l'entreprise à la seule prise en compte des intérêts des actionnaires, soulignant ainsi la **responsabilité sociale** et environnementale de l'entreprise à l'égard de ses parties prenantes. La difficulté de cette approche tient à sa complexité : chaque partie prenante a ses contraintes et sa stratégie propres, elle agit sur l'entreprise et est influencée par elle à des degrés et des niveaux très différents. Par ailleurs, le **pouvoir** dont disposent les parties prenantes et leur **légitimité** à agir sont aussi très variables. Cela est dû notamment au fait que toutes les parties prenantes (par exemple les riverains d'une rivière polluée) ne sont pas nécessairement dotées de représentants capables de défendre leurs intérêts. Elles peuvent enfin avoir des liens les unes avec les autres et s'influencer mutuellement. L'analyse de l'impact des décisions stratégiques d'une entreprise sur ses parties prenantes, et de ces dernières sur les choix et le bon fonctionnement de l'entreprise, est donc en pratique difficile à réaliser.

L'entreprise Rodez, 1550 salariés, fabrique des composants plastiques. Son directeur explique les difficultés qu'il rencontre quotidiennement : « En fait, notre situation est liée à celle de nombreux acteurs et cela rend parfois les choses compliquées. D'abord, comme nous utilisons des composants chimiques, l'activité génère des rejets. Même si nous nous conformons très strictement aux normes édictées par les pouvoirs publics, l'association ATESA (qui lutte pour la préservation de l'environnement) nous crée régulièrement des problèmes. Ensuite, nous sommes le principal employeur au cœur d'un bassin d'emploi peu dynamique. Une grande partie de l'économie locale dépend de nous, si nous fermions un jour... ce serait une catastrophe. Alors, la mairie surveille de près nos activités, d'ailleurs je rencontre régulièrement le maire. Enfin je suis moi-même engagé dans des activités extérieures (notamment comme membre actif du centre des jeunes dirigeants) et nous devons bien sûr rendre des comptes à nos actionnaires et à notre banquier... Vous imaginez bien combien tout cela est complexe ! ».

performance individuelle au travail

individual job performance

La performance individuelle au travail est un concept multidimensionnel. Elle peut être définie de manière générale comme la valeur totale attendue par une entreprise des comportements d'un individu au cours d'une période de temps donnée. Il peut s'agir par exemple du chiffre d'affaires mensuel d'un commercial ou de la **productivité** journalière d'un opérateur sur une chaîne d'assemblage. Les comportements de performance sont principalement : la maîtrise des tâches relevant des exigences techniques fondamentales attachées à un emploi, la polyvalence et l'adaptabilité, la capacité à communiquer clairement et efficacement, la qualité d'engagement dans l'effort de l'individu et de sa motivation à réaliser son travail, le maintien d'une discipline personnelle (évitement de comportements négatifs tels l'infraction aux règles internes ou l'**absentéisme**), la facilitation de la performance de l'équipe et des collègues, le **leadership** et l'aptitude à maîtriser les tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité d'une équipe. Ces comportements et leurs valeurs peuvent être appréciés et valorisés de manière annuelle à l'occasion des entretiens d'**évaluation** ou de façon plus régulière selon le type de poste considéré et son impact direct sur la **performance organisationnelle**. Les déterminants de la performance individuelle au travail sont multiples et dépendent souvent du type de performance considérée. La performance est généralement le fruit d'interactions entre des facteurs individuels – ex : **capacités cognitives** et capacités physiques, motivation – et des facteurs contextuels – ex : environnement socio-économique, environnement de travail, **soutien organisationnel perçu**.

performance organisationnelle

organizational performance

Concept multidimensionnel décrivant la capacité d'une organisation à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés (efficacité) en utilisant une quantité de ressources adaptée à la production (efficacité) et qui ne dépasse le budget attribué (économie). En d'autres termes, on peut évaluer l'efficacité sur la base de la production réalisée, l'économie sur la base de la consommation de ressources nécessaires et l'efficacité du ratio entre les deux. L'efficacité se rapproche ainsi de la notion de rendement ou de **productivité**. La performance organisationnelle dépend de nombreux facteurs internes et externes. La **performance individuelle au travail** de ses salariés est un des déterminants, qui justifie d'ailleurs la dénomination de **ressources humaines** attribuée depuis quelques années au personnel d'une organisation. La question de la performance est inséparable de celle de la mesure de la performance. À ce titre, le choix de l'un ou l'autre critère de performance est essentiel, tout particulièrement lorsque, dans le contexte actuel d'exigence de **responsabilité sociale** de la part des entreprises, leur performance doit pouvoir s'exprimer en des critères autres que la performance strictement financière.

période d'essai

probationary/trial period

Période de temps, le plus souvent d'une durée de deux à six mois, qui succède à l'embauche et au cours de laquelle l'employeur et le salarié peuvent mettre fin librement (c'est-à-dire sans préavis et sans indemnités) au contrat de travail. Ils doivent cependant respecter un délai de prévenance, variable en fonction du temps de présence du salarié dans l'entreprise. La période d'essai permet notamment à l'employeur d'apprécier sur la durée les compétences du salarié et à ce dernier, d'apprécier l'adéquation entre le travail effectué et ce qui lui avait été présenté lors du recrutement. Elle n'est pas obligatoire mais si elle existe, elle doit figurer dans le contrat de travail. Au terme de la période d'essai, le salarié est définitivement embauché dans les conditions prévues par le contrat de travail. Depuis la loi de modernisation du marché du travail de 2008, la durée maximale de la période d'essai est fixée par le **Code du travail** : elle doit être au plus de 2 mois pour les ouvriers et employés, de 3 mois pour les agents de maîtrise et techniciens et de 4 mois pour les cadres. Elle peut être renouvelée une fois, à hauteur respectivement de 4 mois, 6 mois et 8 mois. Les conventions collectives peuvent fixer des périodes plus courtes. En pratique, mettre fin à la période d'essai signe l'échec d'un recrutement et représente un coût élevé, pour le salarié concerné comme pour l'entreprise.

personnalité

personality

Définir la personnalité d'un individu est une tâche difficile. De manière simple, les traits de personnalité peuvent être considérés comme des

tendances générales à ressentir, penser et se comporter d'une certaine manière. Ces dispositions caractérisent un individu et changent peu avec l'âge. Les modèles théoriques de description des traits de personnalités sont nombreux, le plus populaire étant celui du **Big Five**. Beaucoup d'entreprises s'attachent aujourd'hui à appréhender la personnalité de leurs collaborateurs, futurs et actuels, à l'aide de **tests de personnalité**, d'entretiens ou parfois de méthodes plus contestables comme la **graphologie** ou la **morphopsychologie**. Ces entreprises s'appuient sur le postulat que la connaissance de la personnalité permettra à la fois de prédire l'adaptation des salariés à la **culture d'entreprise** et leur **performance individuelle** au travail. Concernant ce dernier point, les relations entre personnalité et performance font toutefois toujours l'objet de débats. Nombre d'études ont certes mis en évidence des relations statistiques entre certains traits de personnalité (notamment le trait « conscience ») et certaines dimensions de la performance. Mais ces relations sont souvent modestes et, la plupart du temps, complexes à interpréter (ex : relations non linéaires, influence de groupes de traits plutôt que d'un seul, interactions entre situations et traits de personnalité, etc.).

pilotage social

social monitoring

Procédure de gestion des ressources humaines qui consiste à alimenter et analyser un système d'information sociale permettant le suivi régulier de l'activité et de la performance des ressources humaines. Le pilotage social repose sur le recueil et l'interprétation d'**indicateurs sociaux** reflétant la mobilisation des ressources humaines sur une période donnée afin de mettre en place des mesures correctrices, le cas échéant. Appelé parfois également « *reporting RH* », son objectif est de contribuer à une gestion des ressources humaines plus réactive et de vérifier l'atteinte progressive des **objectifs RH** définis dans l'entreprise. Le pilotage social s'intègre dans le cadre plus large du **contrôle de gestion sociale**, dont il constitue la dimension de court et moyen terme.

plafond de verre

glass ceiling

Plafonnement de carrière dû (ou perçu comme dû) à un fait de **discrimination**. Originellement utilisée pour désigner les barrières invisibles créées par des préjugés comportementaux et organisationnels qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités, l'expression « plafond de verre » s'applique également aujourd'hui aux cas des discriminations ethniques, liées à l'âge ou au handicap.

Désirée est une jeune femme noire d'origine antillaise. Diplômée d'une grande école d'ingénieurs, elle travaille depuis dix ans pour une grande entreprise du secteur automobile, dans un milieu professionnel très largement masculin (en dehors d'elle, les seules femmes de son service occu-

pent des fonctions de secrétariat). Désirée est aussi la seule personne de couleur. Ambitieuse, elle aimerait progresser et espère prendre la direction du service dans lequel elle travaille. Elle sait qu'elle a les compétences pour cela, mais craint que certains préjugés n'empêchent sa promotion. Son responsable lui a en effet un jour expliqué autour d'un café, que ça ne serait sans doute « pas facile » pour elle, car elle risque de ne pas être « prise au sérieux ». Désirée se sent profondément en colère contre ces préjugés qui, sans être jamais vraiment explicités et « mis sur la table », l'empêchent de progresser professionnellement.

plafonnement de carrière

career plateau

La notion de plafonnement de carrière est étroitement liée à la définition même que l'on retient du terme **carrière**. Pour certains, la notion de plafonnement se réfère au moment de la carrière où la probabilité d'obtenir une promotion, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, est faible. Pour d'autres, le plafonnement de carrière correspond à la stabilité dans l'emploi ou à un manque de **mobilité**. Enfin, certains considèrent qu'un individu a atteint un plafond de carrière lorsque les preneurs de décisions estiment qu'il ne peut plus contribuer autant qu'ils le souhaiteraient à l'organisation ou bien que sa probabilité de réussite dans des fonctions à plus hautes responsabilités est faible. Plusieurs dimensions du plafonnement de carrière ont été mises en évidence dont le plafonnement structurel, le plafonnement de contenu, et le plafonnement de salaire. Même s'il résulte en partie d'éléments objectifs (ex : nombre d'années passées dans un même poste ou sans augmentation de salaire), le plafonnement de carrière peut avant tout être considéré comme une perception individuelle. Ainsi, le plafonnement structurel subjectif correspond au moment où l'individu juge qu'il est peu probable qu'il obtienne un mouvement hiérarchique ascendant dans un avenir proche ; le plafonnement subjectif de contenu arrive lorsqu'un individu finit par trop bien connaître son travail et considère qu'il n'a plus rien à apprendre ; enfin, le plafonnement salarial subjectif correspond à la situation dans laquelle l'individu a le sentiment que son salaire a une probabilité quasi nulle d'augmenter s'il reste dans la situation qu'il occupe. Ces différentes formes de plafonnement ont fréquemment pour conséquences une diminution de la **satisfaction au travail**, ainsi qu'un manque de **motivation** et d'**implication**. Toutefois, les effets du plafonnement sur les attitudes et comportements au travail ne sont pas automatiques. Ils dépendent en partie des attentes individuelles et des besoins de développement personnel. Dans certains cas, la situation de plafonnement de carrière peut résulter d'un choix et être bien vécue. Néanmoins, la gestion des plafonnements de carrière des salariés (en particulier, celle des plafonnements structurels) demeure un défi difficile à relever pour de nombreuses organisations, dont les structures hiérarchiques permettent difficilement d'accéder aux souhaits de progression rapide d'une population jeune et bien formée.

plan cafétéria – rémunération à la carte

cafeteria plan

Formule flexible de **rémunération** permettant à un salarié de choisir en fonction de ses préférences, certains éléments de sa rémunération dans une liste prédéterminée par l'entreprise (« les plats de la carte du menu ») et dans la limite d'un équivalent monétaire défini (« le prix du menu »). Les plans cafétéria répondent aux besoins d'individualisation de la rémunération chez une partie des salariés (notamment les cadres) et visent à la fidéliser. Ces formules permettent également aux entreprises, en jouant sur la fiscalité de certains éléments de rémunération (ex : avantages en nature, **participation**), de verser davantage à leurs salariés à partir d'une même somme initiale.

Une société de services en ingénierie informatique a mis en place le plan cafétéria suivant. Chaque ingénieur peut procéder à quatre arbitrages. Arbitrage 1 : possibilité de refuser une mission peu attrayante (et donc rester en inter-contrats) ou intégrer une part variable dans sa rémunération (dépendante de la durée des inter-contrats et pouvant représenter jusqu'à 15 % du salaire global) ; Arbitrage 2 : au moment de percevoir une augmentation, choisir de répercuter cette augmentation sur son **plan d'épargne entreprise** (et donc percevoir davantage, compte tenu des avantages fiscaux offerts par cet outil) ou percevoir immédiatement cette augmentation. Arbitrage 3 : consacrer ou non chaque mois une partie du salaire fixe à l'achat d'actions de l'entreprise à des conditions avantageuses. Arbitrage 4 : bénéficier d'une sixième semaine de congés ou bénéficier à l'année d'un service de **conciergerie d'entreprise**. Jean-Pascal, jeune ingénieur confiant dans ses capacités et dans l'avenir de son entreprise, a fait des choix radicalement différents de ceux de Jacques, ingénieur expérimenté à seulement dix années de la retraite.

plan de formation

training plan

Document décrivant les objectifs à atteindre par l'organisation en matière de formation, les actions à mettre en œuvre, la planification et le chiffrage financier. C'est la matérialisation concrète de la politique de formation de l'entreprise et un élément important de la **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**. Le point de départ du plan de formation est le recueil des besoins individuels et collectifs de formation qui s'identifient à partir de l'écart entre les compétences requises et les compétences déjà disponibles dans l'entreprise. Le plan de formation doit présenter la nature des actions de formation qu'il articule : actions d'adaptation au poste de travail, actions liées à l'évolution des emplois et au maintien dans l'emploi et actions de développement des compétences. Il spécifie ensuite les modalités de déroulement des actions de formation : actions en interne, en externe, intra-entreprise ou inter-entreprises, *e-learning*, tutorat, coaching, etc.

Le Crédit coopératif va connaître une réorganisation importante de par la fusion de plusieurs de ses diverses entités régionales. Son plan de formation contient donc trois types de formation à destination du personnel administratif des sièges régionaux. Un premier type de formation vise à l'adaptation au poste : il s'agit d'une formation au nouveau système d'information qui sera déployé dans l'entreprise. Le deuxième type de formation s'inscrit dans le contexte de l'évolution attendue des métiers. Enfin, le troisième type de formation vise à faire acquérir des compétences nouvelles destinées à faire transiter le personnel de *back office* vers des métiers de conseil à la clientèle.

plan de sauvegarde de l'emploi

*collective
redundancy program*

Instauré par la loi de modernisation sociale de janvier 2002 en remplacement du plan social, le plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) est un dispositif visant à promouvoir la **responsabilité sociale** de l'employeur qui procède à des licenciements économiques et à limiter les conséquences pour les salariés de ces licenciements. Toute entreprise dont l'effectif est d'au moins 50 salariés, et qui procède au licenciement économique d'au moins 10 salariés sur une période de 30 jours, est tenue d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de sauvegarde de l'emploi. Elle est en outre tenue de présenter ce plan au **comité d'entreprise** et à l'**inspection du travail**. En pratique, il s'agit d'un document qui regroupe un ensemble de mesures, visant à limiter le nombre des licenciements et à favoriser le reclassement des salariés dont le licenciement ne peut être évité. Le plan pourra ainsi prévoir, par exemple, des possibilités de reclassement en interne pour certains salariés, des mesures de réduction des heures supplémentaires quand celles-ci sont en quantité importante, des mesures d'incitation et de soutien à la création d'entreprise, des mesures d'aménagement ou de réduction du **temps de travail**, des actions de **formation** et de **validation des acquis de l'expérience** etc. La validité d'un plan de sauvegarde de l'emploi peut être contestée par un syndicat, par le comité d'entreprise ou par les salariés eux-mêmes. Dans ce dernier cas, le licenciement doit être porté devant le conseil des **prud'hommes** compétent. Depuis 2002, les sanctions pénales sont renforcées à l'encontre d'un employeur qui n'en respecterait pas les règles.

Une grande société de conseil en ingénierie informatique a entrepris une **restructuration** des effectifs concernant une partie de ses activités qu'elle compte délocaliser à l'étranger. Elle a ainsi annoncé un plan de licenciement économique collectif assorti d'un plan de sauvegarde de l'emploi concernant 300 postes sur trois sites. Cependant, ce PSE, qui comportait un volet de départs volontaires, a été rejeté par l'**Inspection du travail** pour « carence ». Il manquait en effet des informations concernant le nombre, la localisation et la liste des emplois supprimés. De surcroît, la dimension « reclassement interne » du PSE n'était pas assez détaillée et les offres d'emploi valables ont été jugées insuffisantes.

plan de succession

succession plan

Outil de gestion visant à optimiser le remplacement des salariés dans l'entreprise, en particulier ceux qui occupent des emplois sensibles ou stratégiques. Quand un salarié occupant une fonction clé quitte l'entreprise ou se voit proposer une promotion, il n'est en effet pas toujours facile de le remplacer rapidement et efficacement. Or, une trop longue période de vacance du poste ou une erreur de recrutement peuvent s'avérer très coûteuses pour l'entreprise. Le plan de succession consiste à identifier, pour chaque emploi cible, la liste des successeurs possibles en interne ainsi que de leurs caractéristiques (disponibilité, souhaits en matière de carrière). Cette démarche permet à la fois de trouver rapidement une solution en cas de départ et d'identifier d'éventuelles pénuries. Quand on s'aperçoit, par exemple, qu'il n'existe pas en interne de successeur potentiel pour une fonction donnée, cela révèle une fragilité et peut justifier un recrutement *ad hoc*.

Il y a une dizaine d'années, le groupe Ixia a dû faire face au départ brutal du dirigeant de sa filiale japonaise (850 salariés). Elle ne disposait pas de successeur potentiel en interne et, compte tenu de l'importance du poste, le recrutement a duré plus de deux mois. Pendant cette période, aucune décision n'a été prise, les services ont été désorganisés, de nombreuses rumeurs ont circulé et ont atteint la confiance des salariés. Pour éviter que cette situation ne se renouvelle, Ixia demande désormais à chaque directeur de filiale d'établir un plan de succession pour tous les postes à responsabilité de l'entreprise, en commençant par eux-mêmes. Lors de l'**entretien annuel**, qui a lieu chaque année, il est en outre demandé aux salariés concernés d'indiquer quels postes ils souhaiteraient prochainement occuper.

plan d'épargne entreprise (PEE)

company savings plan

Mécanisme d'épargne salariale qui a pour but de permettre aux salariés de se constituer un portefeuille de valeurs mobilières (actions et obligations diversifiées, actions de l'entreprise, parts de Sicav). Il peut être alimenté les sommes versées au titre de la **participation**, de l'**intéressement** et par des versements complémentaires de l'employeur (abondement). Le PEE est institué soit par un accord passé entre l'employeur et les **institutions représentatives du personnel**, soit sur l'initiative de l'employeur (après consultation des représentants du personnel). Il doit en principe bénéficier à tout salarié dont l'ancienneté est d'au moins trois mois. Les sommes versées sur le PEE sont en principe bloquées pendant cinq ans, non imposables et exonérées de charges sociales. Il existe cependant de nombreux motifs autorisant le salarié à débloquer par anticipation les sommes versées : naissance d'un enfant, achat d'une maison, surendettement, mariage ou Pacs, départ de l'entreprise, etc. En pratique, les PEE présentent l'avantage – en comparaison de l'actionnariat salarié – de permettre

aux bénéficiaires d'épargner dans des conditions avantageuses tout en diversifiant leur risque. Mais ils présentent les limites propres à tout investissement en valeurs mobilières, notamment en cas de crise financière. Par ailleurs, comme l'ensemble des dispositifs d'épargne salariale, ils bénéficient essentiellement aux salariés des grandes entreprises.

Pôle Emploi

Le Pôle Emploi est l'organisme de service public qui, depuis janvier 2009, remplace en les fusionnant l'ANPE (Agence nationale pour l'emploi) et le réseau Assedic (Association pour l'emploi dans l'industrie et le commerce). Le Pôle Emploi cumule donc les fonctions suivantes : accueil et inscription des demandeurs d'emploi, versement des allocations aux demandeurs d'emploi indemnisés, accompagnement des demandeurs d'emploi dans leur recherche d'emploi, prospection et récolte des offres d'emploi, enfin aide aux entreprises dans leur recrutement. La création du Pôle Emploi a pour but de rationaliser l'activité complémentaire de ces deux organismes, en créant à terme un réseau de guichets uniques facilitant les démarches des demandeurs d'emploi.

politique RH

HR policy

Orientation générale de la **fonction ressources humaines** dans une organisation. Le choix d'une politique donnée se matérialise ensuite par le choix des **pratiques RH** qui lui sont adaptées. La notion de politique RH se distingue de celle de **stratégie RH**, car elle ne contient pas nécessairement la dimension temporelle et anticipatrice qui définit toute démarche stratégique. Différents axes permettent de caractériser la politique RH d'une entreprise. On peut tout d'abord distinguer les politiques d'**implication**, orientées vers la **fidélisation** du personnel, des politiques de **motivation**, destinées à susciter les efforts des salariés. Ensuite, on peut distinguer les politiques orientées vers l'**égalité**, qui visent à une homogénéité de traitement des salariés, de celles orientées vers l'**équité**, qui visent à récompenser les personnes en fonction de leur contribution à l'organisation. Enfin, les politiques unifiées, qui s'appliquent de manière similaire aux différentes catégories de personnel, peuvent être distinguées des politiques de **segmentation** qui, à l'instar de la segmentation marketing qui découpe le marché en catégories précises, se matérialisent de manière différente en fonction des catégories de personnel.

polyvalence

polyvalence

Capacité d'un salarié à occuper plusieurs postes de travail. La polyvalence est un levier important de **flexibilité** pour les entreprises dans la mesure où elle permet une affectation optimale du personnel à la demande productive

et une meilleure **organisation du travail**. Elle a toutefois un coût compte tenu de l'effort de formation engendré par le développement des **compétences** individuelles et collectives nécessaire à sa mise en place. De plus, la nécessité de revaloriser les rémunérations des salariés concernés peut être un frein pour certaines entreprises. Du point de vue du salarié, la polyvalence apporte des bénéfices potentiels en termes d'intérêt du travail, de rémunération – certaines conventions collectives en prévoient d'ailleurs les modalités – et, à plus long terme, d'**employabilité**. Le développement de la polyvalence peut toutefois se heurter au refus de certains salariés d'accepter l'investissement intellectuel et psychologique nécessaire.

portage salarial

umbrella company services

Mécanisme par lequel une personne fait rémunérer les prestations qu'elle réalise chez ses clients par l'intermédiaire de salaires versés par la société de portage. Le portage salarial s'adresse le plus souvent à des professionnels de haut niveau agissant comme experts, consultants, formateurs ou prestataires de services, autonomes dans leur prospection commerciale et leurs interventions en entreprises. Il permet donc au professionnel d'évoluer comme un travailleur indépendant sans avoir à assumer de structure juridique. La réalisation des prestations passe par la signature d'un contrat de travail entre le prestataire et la société de portage et un contrat de prestation entre la société de portage et le client du prestataire. Les sommes recueillies par la société de portage sont reversées à l'intervenant moyennant une déduction pour frais de gestion.

Après une école d'ingénieurs et un début de carrière en entreprise, Hélène a travaillé pour deux cabinets de conseil. Elle s'est désormais « mise à son compte » et réalise régulièrement des interventions de formation auprès d'organismes publics et privés, ainsi que des missions de conseil. Elle a préféré utiliser le portage salarial pendant la phase de lancement de son activité.

potentiel

potential

Ensemble des qualités personnelles et des compétences qu'un individu a la capacité de développer ou de mobiliser soit dans l'avenir, soit confronté à un contexte nouveau ou à des conditions différentes. Il arrive ainsi qu'un individu révèle son potentiel en changeant d'emploi, en accédant à de nouvelles responsabilités, grâce à une formation ou simplement avec le temps et l'expérience. La notion de potentiel est centrale en management des ressources humaines, car c'est elle qui permet de prendre des décisions non seulement au regard de la situation présente, mais aussi et surtout en imaginant l'avenir. Lors d'un **recrutement**, le potentiel des candidats intéresse le recruteur au moins autant que ce dont ils seront capables au moment de leur prise de fonction. Pour la **gestion prévisionnelle des**

emplois et des compétences, l'établissement d'un **plan de succession** ou la gestion des **carrières**, il est essentiel de connaître le potentiel des salariés de l'entreprise. Les outils de gestion des **hauts potentiels**, enfin, permettent de détecter et de fidéliser les personnes, même jeunes et peu expérimentées, qui ont les capacités d'évoluer vers des postes à responsabilité dans l'entreprise.

Marie, 26 ans, vient d'être recrutée pour un poste de chargée de recrutement dans une grande banque. Titulaire d'un master en psychologie, Marie a été préférée à d'autres candidats, pourtant plus expérimentés, en raison de son potentiel. Outre ses très bons résultats aux tests, Marie a fait en effet forte impression lors des entretiens pour son dynamisme, sa vivacité d'esprit et sa curiosité. Elle est bien sûr recrutée pour pourvoir un poste vacant, mais aussi et surtout parce que la directrice des ressources humaines aimerait la faire progresser rapidement dans la structure. Le responsable du service recrutement ne voit pas ce choix d'un bon œil : il pressent en effet que Marie lui sera « enlevée » rapidement pour une promotion interne, alors même qu'il aura dû passer du temps à la former avant qu'elle ne soit opérationnelle. Il aurait donc préféré recruter une personne plus expérimentée, même si elle a moins de potentiel.

pouvoir

power

Capacité d'un individu, d'un groupe d'individus ou d'une personne morale à agir ou à faire en sorte qu'une autre ou que d'autres agissent dans un sens déterminé. Il peut s'exercer par la force (contrainte physique, menace) ou avec le consentement de ceux sur qui il s'exerce. Dans ce dernier cas, celui qui exerce un pouvoir peut utiliser la persuasion, l'influence, l'**incitation** ou simplement invoquer sa **légitimité** à l'exercer. Au sein des organisations et des entreprises, on peut distinguer le pouvoir hiérarchique (celui que confère un grade ou une fonction) du pouvoir indépendant d'une position hiérarchique, qui peut notamment être lié à des compétences ou des informations rares dont d'autres ont besoin (pouvoir de négociation) ou au capital social et culturel dont dispose un individu (pouvoir d'influencer, de persuader). Certaines personnes dans les organisations, même si elles n'ont pas un niveau hiérarchique élevé, peuvent donc avoir beaucoup de pouvoir. Enfin, le pouvoir ne découle pas seulement de la capacité de fixer les règles que d'autres devront suivre. Il vient aussi, comme l'a montré la **théorie de la régulation sociale**, du fait de disposer d'une marge d'interprétation des règles.

Récemment nommé agent de maîtrise, André travaille dans cette usine d'assemblage depuis 30 ans et il en est l'une des « figures ». Son expérience, son bon sens et sa gentillesse lui valent d'être fréquemment « consulté » par ses collègues, qui se confient volontiers à lui. André sait avant tout le monde quand un mouvement social menace et ses responsables hiérarchiques savent que, par son influence, il a le pouvoir d'attiser le feu ou de l'éteindre. Pour ces raisons, André est craint et respecté par sa

hiérarchie, qui lui demande fréquemment son avis et veille à ne pas le contrarier.

pratique RH

HR practice

Activité concrète de management des ressources humaines. Les pratiques RH sont choisies en fonction de la **politique RH** ou de la **stratégie RH** de l'entreprise. Leur mise en œuvre passe par la définition de **procédures RH** ou de **processus RH** qui spécifient les modalités concrètes de leur déroulement et d'**outils RH** par tous les acteurs de la **fonction ressources humaines**. Le choix des pratiques Concrètement mises en place dépend de plusieurs facteurs dont, tout particulièrement, la **légitimité** dont une pratique RH donnée bénéficie à un instant dans le monde des entreprises.

procédure RH

HR procedure

Ensemble de règles qui spécifient les opérations à réaliser dans le cadre d'une composante de la **fonction ressources humaines**. La mise en place de procédures RH a vocation à formaliser, documenter et stabiliser la mise en œuvre de la politique RH de l'entreprise. Elle repose sur un ensemble d'activités, d'opérations et de tâches. La mise en place de procédures RH est essentielle pour assurer le sentiment de **justice** ressenti par les salariés, dans la mesure où elle doit éviter l'arbitraire et le manque de transparence et permettre l'**équité** ou l'**égalité** entre salariés. Les procédures RH reposent sur des flux documentaires, des systèmes de règles, un système d'information et, tout particulièrement, sur des **outils RH** utilisés par les membres de l'entreprise.

processus RH

HR process

Ensemble d'activités RH destinées à satisfaire un client interne ou externe. Du point de vue du management par les processus, toute entreprise se décompose en une série de processus, qui eux-mêmes regroupent des activités. Un processus utilise des moyens, les transforme et transfère sa production à d'autres processus. De ce point de vue, la **fonction ressources humaines** est un processus global destiné à mettre à disposition aux différentes parties de l'entreprise des **ressources humaines** qui satisfont ses besoins. Ce processus global se décompose lui-même en processus qui reflètent les différentes composantes de la fonction : processus de recrutement, processus d'évaluation, processus de rémunération, etc. À chaque processus correspond un ensemble structuré d'activités, de responsables, de destinataires et, surtout, de critères de performance. C'est ceci qui distingue un « processus RH », au sens strict, d'une simple **procédure RH**, à savoir un ensemble de règles de fonctionnement qui peut être mis en place sans prendre en compte les notions

d'efficacité ou d'efficience. C'est aussi ce qui fait d'un processus RH la matérialisation privilégiée d'une **stratégie RH**.

productivité

productivity

Au sens le plus général, la productivité est le rapport entre une production et une consommation. La production est la valeur monétaire des biens et des services réalisés par l'entreprise et la consommation la valeur monétaire des ressources utilisées pour réaliser cette production. On peut calculer une productivité globale, qui intègre la totalité des ressources consommées par l'entreprise, ou des productivités par facteurs de production (productivité matières premières, productivité du travail, etc.). Il convient de distinguer la productivité au sens strict (ratio de données monétaires) et le rendement, dont le calcul fait intervenir des quantités physiques et non monétaires. La productivité du travail pourra ainsi être exprimée par le ratio entre le chiffre d'affaires et la masse salariale, alors que le rendement sera calculé en rapportant une production physique (par exemple, un nombre de tonnes ou de lots) à une quantité de travail (par exemple, l'effectif moyen ou le nombre d'heures travaillées).

Le site de production de la société Delta a produit 100000 tonnes en 2008, qui ont généré un chiffre d'affaires de 50000000 € (soit 500 € par tonne). L'effectif nécessaire pour réaliser cette production a été de 500 personnes payées en moyenne 25000 € par an, soit une masse salariale de 12500000 €. Le rendement du site a été de $100000/500 = 200$ tonnes par salarié. La productivité du travail a été de $50000000/12500000 = 4$ € de chiffre d'affaires par euro de salaire. Imaginons qu'en 2009, les 500 salariés produisent 102000 tonnes, vendues 51510000 € (soit 505 € la tonne, + 1 %), et auront coûté 13000000 € de masse salariale (+ 4 %). Le rendement en 2009 est de $102000/500 = 204$ tonnes par salarié contre 200 en 2008, soit + 2 %. La productivité est de $51510000/13000000 = 3,96$ € de chiffre d'affaires par euro de salaire contre 4 en 2008, soit - 1 %. On note que la productivité a diminué alors que le rendement a augmenté, car les salaires ont augmenté davantage (+ 4 %) que le prix de vente unitaire (+ 1 %).

programmation neurolinguistique

(PNL)

neuro-linguistic programming

Ensemble de techniques de développement personnel revendiquant divers fondements philosophiques et emprunts aux sciences de la communication, du langage, de l'informatique et du fonctionnement du cerveau. L'hypothèse centrale de la PNL est qu'il existe une structure des comportements pour chaque personne qu'il est possible de modéliser, apprendre ou changer. L'observation des manifestations orales et gestuelles (notamment, les mouvements oculaires) des individus est privilégiée. La PNL se revendique comme une pratique permettant de développer les capacités

communicationnelles des personnes. Prisée par les intervenants du monde du **coaching**, son efficacité est toutefois vivement contestée, ainsi que ses fondements théoriques flous et, pour certains, dépassés. De surcroît, la **Miviludes** met en garde sur les dangers des techniques de la PNL quand elles sont mises en application par des personnes mal formées ou dénuées de prudence et de scrupules.

promotion

promotion

Mobilité professionnelle impliquant un changement de niveau hiérarchique, de grade, de statut (par exemple le passage d'agent de maîtrise à cadre) ou de périmètre de responsabilités. Pour un salarié, le fait de bénéficier d'une promotion s'accompagne le plus souvent d'une augmentation de salaire (ou d'une perspective de progression de sa rémunération) et représente une forme de reconnaissance de ses compétences ou de son mérite. La possibilité d'obtenir une promotion est ainsi, pour beaucoup de salariés, une source de **motivation** à être fidèle à l'entreprise et à mobiliser et développer ses compétences. Il est donc important, quand un emploi est vacant au sein d'une entreprise ou qu'un nouvel emploi est créé, de recourir au **marché interne du travail** et pas seulement au marché externe. Pour plus d'efficacité, les promotions peuvent être planifiées grâce à l'établissement d'un **plan de succession**. Une promotion est souvent – mais pas systématiquement – assortie d'une **formation** pour permettre au salarié promu de s'adapter à ses nouvelles fonctions.

Amanda, 36 ans, travaille comme agent de maîtrise dans cette entreprise depuis cinq ans. Titulaire d'un BTS, elle travaille dur et son **potentiel** en matière d'encadrement d'équipe n'est plus à démontrer. Lors de son entretien annuel d'évaluation, Amanda a évoqué avec sa responsable les possibilités, pour elle, d'un passage au statut cadre. Cette promotion représenterait pour elle, a-t-elle expliqué, la reconnaissance de son investissement dans l'entreprise et de ses compétences.

prud'hommes

industrial tribunal

Les conseils de prud'hommes sont les instances compétentes pour juger les litiges individuels ou collectifs entre employeur et salarié(s) liés par un contrat de travail de droit privé. Chaque conseil de prud'hommes est composé de conseillers élus, représentant salariés et employeurs (à hauteur de deux conseillers chacun). Les conseillers salariés bénéficient d'une protection spécifique (en particulier contre le licenciement) et peuvent participer aux activités prud'homales pendant leur temps de travail. Les litiges portés aux prud'hommes peuvent notamment porter sur le paiement de salaires ou de primes, les conditions de travail, la durée du travail, les jours de repos ou de congé ou encore des sanctions disciplinaires considérées comme injustifiées. Tous les litiges ne sont pas du ressort des conseils de prud'hommes. En particulier, les infractions pénales, les **accidents du**

travail, les problèmes d'interprétation d'une convention collective ou l'interruption d'une grève ne relèvent pas de leur compétence. Quand un litige est porté aux prud'hommes, ceux-ci doivent d'abord rechercher une conciliation entre les parties. Si aucune conciliation n'est possible, le jugement est pris à la majorité absolue des conseillers.

psychométrie

psychometrics

Branche de la psychologie s'intéressant aux techniques de mesures pratiquées en psychologie (comme celles de personnalité et des capacités intellectuelles) ainsi que les techniques de validation de ces mesures. La correcte mise en œuvre des principes et des techniques de la psychométrie permet de développer des questionnaires et des tests présentant des qualités de **fiabilité** et de **validité** satisfaisantes. Le développement d'instruments de mesure standardisés est un processus long, difficile et coûteux. Il est toutefois indispensable, dans la mesure où seuls les **tests de personnalité** ou les tests de **capacités cognitives** présentant des qualités psychométriques avérées devraient être utilisés pour appuyer des décisions de management.

L'Oregon Research Institute réalise un important travail de constitution et de diffusion d'échelles de mesure de la personnalité. Il met en particulier à disposition du public de nombreuses échelles de mesure (<http://ipop.ori.org>), dont certaines destinées à évaluer les traits de personnalité du modèle du **Big Five**. Parmi ses projets figure un programme de recherche qui s'est appuyé sur un échantillon unique de plusieurs centaines de volontaires auquel ont été administrés entre 1993 et 2006 près de trente questionnaires de personnalité.

pyramide des âges

age structure

Représentation graphique de la répartition, par tranche d'âge et pour chacun des deux sexes, du personnel d'une entreprise ou d'une catégorie du personnel. La pyramide des âges est un outil utile pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Elle permet en particulier d'anticiper l'impact des départs à la **retraite**. Plusieurs formes classiques de pyramides ont été identifiées : la poire (surreprésentation des plus jeunes), le champignon (surreprésentation des plus âgés), la pelote de laine (sous-représentation des tranches d'âges intermédiaires) et le ballon de rugby (surreprésentation des tranches d'âges intermédiaires).

**qualification***professional qualification*

Au sens large, la qualification est l'attribution d'une qualité, d'un titre ou d'une compétence à une personne. Il est dit ainsi d'une personne qu'elle est qualifiée pour réaliser une **tâche**, occuper un **poste** ou exercer un **métier** donné quand on a la garantie que cette personne possède l'expérience et les compétences considérées comme nécessaires. Cette garantie peut notamment être apportée par la possession d'un **diplôme**, d'une certification ou d'un titre attestent d'un niveau de formation. En un sens plus étroit, la qualification désigne donc l'ensemble des diplômes, titres ou certifications qui dans une entreprise, sont requis pour l'accès à un emploi ou à un statut (celui de **cadre** par exemple). Une limite de cette logique tient au fait qu'elle ne prend pas en compte les **compétences** effectivement mises en œuvre au travail ou l'expérience. C'est pourquoi il est courant d'opposer « logique de compétence » et « logique de qualification », même si en pratique, le plus souvent ces deux logiques coexistent. Par ailleurs, l'importance donnée à la qualification rend plus difficile l'accès à l'emploi (ou à un poste de niveau supérieur dans l'entreprise) aux personnes peu qualifiées, mais compétentes et expérimentées. La **validation des acquis de l'expérience** a précisément pour objectif d'offrir à ces personnes la possibilité d'accéder à une qualification.

quotas*quotas*

Utilisés pour lutter contre la **discrimination**, les quotas consistent à fixer a priori la proportion de personnes répondant à certains critères (sexe, origine ethnique, âge etc.) que l'on doit retrouver au sein d'une population donnée. Dans une entreprise, on pourra par exemple fixer un quota de 50 % de femmes parmi la population cadre. En pratique, cela signifie que les recrutements et les promotions devront être réalisés en respectant cette proportion, voire en allant au-delà pour parvenir à terme à 50 % de femmes parmi les cadres. L'utilisation de quotas relève de la discrimination positive, c'est-à-dire d'une forme de lutte contre les discriminations consistant paradoxalement à utiliser des critères discriminatoires (le sexe, l'origine ethnique, etc.). Selon cette approche, c'est le résultat obtenu qui compte (par exemple, la proportion de personnes de couleur qui accèdent à l'université), plus que le processus qui a permis d'y parvenir. Elle est

souvent justifiée par l'échec des politiques de lutte contre les discriminations, qui se contentent d'interdire les pratiques intentionnellement discriminatoires dont il est souvent difficile de faire la preuve. L'une de ses limites est la stigmatisation des personnes bénéficiant d'un quota, qui peuvent se voir reprocher le fait de ne pas avoir été sélectionnées uniquement pour leurs compétences et se sentir dévalorisées.

L'entreprise Epsilon, 15 000 salariés, a constaté en 2005 que les écarts de salaire entre hommes et femmes au sein de l'entreprise étaient en moyenne de plus de 35 %, alors que celle-ci compte plus de 60 % de femmes. Après analyse, il s'est avéré que celles-ci étaient sous-représentées parmi les cadres (environ 30 %) et avaient aussi en moyenne moins facilement accès aux promotions que les hommes. Il fut décidé de mettre en place, pour l'ensemble des promotions aux postes de cadres entre 2005 et 2010, de mettre en place un quota de 50 % de femmes. Certains chefs de service se montrèrent réticents à l'égard de cette politique, arguant qu'ils préféreraient promouvoir les gens en fonction de leurs compétences plutôt qu'en fonction de leur sexe. Malgré cela l'entreprise est parvenue, en quatre ans, à ramener les différences de salaire à 18 % et à accroître significativement la proportion de femmes cadres.

rationalité

rationality

On qualifie une action de rationnelle quand elle utilise des moyens adaptés aux fins recherchées. La rationalité désigne donc la capacité d'un individu de raisonner et d'agir de façon logique et cohérente avec les buts qu'il se donne, quels que soient ces buts. En pratique, notre rationalité est rarement parfaite, au sens où même si nous agissons de façon globalement cohérente, nous sommes rarement capables d'optimiser parfaitement notre conduite pour atteindre les buts recherchés. Il existe en effet des limites, internes et externes, à la rationalité. Les limites internes à la rationalité tiennent au fait que nos capacités de calcul ne sont pas parfaites. Si nous devons choisir un itinéraire par exemple, il nous est impossible de calculer l'itinéraire optimal en tenant compte de tous les critères pertinents (distance, probabilité de rencontrer un embouteillage, orientation du vent, etc.). De plus, notre jugement est déformé par de nombreux **biais cognitifs** ou **biais affectifs**. Les limites externes à la rationalité sont liées au fait que nous n'avons pas accès à toutes les informations pertinentes pour prendre nos décisions. On parle ainsi de « rationalité limitée » pour caractériser le fonctionnement de l'être humain.

recherche en GRH

HR management research

Démarche scientifique d'étude des pratiques de management des ressources humaines mises en œuvre dans les organisations. La démarche scientifique se distingue des autres formes de connaissance du réel par l'aller-retour constant entre la théorisation et la vérification empirique des

théories. Ainsi, les chercheurs en GRH développent-ils des théories et des modèles dont ils vérifient la validité par l'observation des pratiques d'entreprises (déduction). Inversement, l'observation organisée des pratiques peut faire émerger l'apparition de nouveaux développements théoriques (induction). Comme leurs collègues des autres disciplines des sciences de gestion (marketing, comptabilité, finance, etc.), la finalité de leurs travaux est multiple : outre la description des pratiques organisationnelles, ils ont également vocation à aider les praticiens à identifier les pratiques ou les outils efficaces. La légitimité des chercheurs passe en grande partie dans leur capacité à convaincre les praticiens de s'intéresser aux résultats de leurs travaux. Il convient également qu'ils intègrent dans leurs activités d'enseignement ou de conseil les développements académiques les plus récents. Dans la francophonie, les chercheurs en GRH sont regroupés au sein de l'AGRH.

Le laboratoire Savant de l'Université a réalisé une étude à la demande de l'entreprise Alpha qui, comme nombre de grandes entreprises françaises confrontées à une demande sociale en ce sens, s'intéresse de plus en plus à la problématique de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes. Un premier travail a été effectué par ses soins, à savoir une étude économétrique sur les salaires et les parcours de carrière de deux cohortes de salariés. Par la suite, une deuxième étude a été menée sur un sous-échantillon de ces deux cohortes. Pour ce faire, un questionnaire de recherche a été élaboré et mis en ligne sur le site Intranet de l'entreprise. Ce questionnaire a eu pour objectif de recueillir des informations diverses sur les carrières objectives et subjectives des répondants et, en particulier, la discrimination sexuelle perçue par les femmes. Les résultats ont été présentés auprès de la DRH et des partenaires sociaux.

reconnaissance

employee recognition

La reconnaissance désigne le fait, pour une entreprise ou un(e) responsable hiérarchique, de reconnaître la contribution d'un salarié à l'entreprise, ses compétences et plus largement, sa valeur professionnelle. Se sentir reconnu(e), c'est donc se sentir apprécié(e) pour ce que l'on fait, ce que l'on sait et donc, implicitement ou explicitement, ce que l'on est. Le sentiment d'être reconnu est une composante importante de la **motivation** au travail. À l'inverse, le sentiment de ne pas être reconnu crée un sentiment de frustration et d'injustice peu propice à l'**implication** qui, à terme, peut favoriser un départ de l'entreprise ou un désengagement du salarié au profit de sa vie privée.

Une enquête de l'**Anact** a montré que 37 % des salariés ne se sentent pas satisfaits de « la reconnaissance de leur investissement dans le travail ». Ce résultat préoccupant demanderait cependant à être examiné dans le détail, car la reconnaissance peut avoir des sources multiples : elle peut venir de la direction de l'entreprise, mais aussi d'un supérieur hiérarchique ou des collègues. Elle peut découler de la rémunération globale ou d'une

prime salariale, mais aussi, par exemple, de ce qui est dit au cours de l'entretien annuel.

recrutement

recrutement

Ensemble d'activités destinées à doter l'entreprise des effectifs et des compétences nécessaires à son fonctionnement. Une procédure de recrutement peut faire intervenir plusieurs interlocuteurs : le **département ressources humaines**, un cabinet **conseil en ressources humaines** et, dans le cadre du **partage de la fonction RH**, le futur responsable hiérarchique, voire les futurs collègues, de la nouvelle recrue. Trois principales étapes caractérisent généralement un recrutement : la préparation (définition des besoins qualitatifs et quantitatifs de l'entreprise), le **sourcing**, et la **sélection du personnel**. Certains considèrent toutefois la phase d'**intégration** ou, plus largement, de **socialisation** comme faisant partie intégrante du processus du recrutement. La réussite d'un recrutement dépend du bon accomplissement de chacune des étapes. Le choix de la personne embauchée ne peut en effet se réaliser dans de bonnes conditions que si les candidats potentiels ont été correctement identifiés et qu'on s'est assuré de leur correcte adéquation aux caractéristiques du poste à pourvoir. De plus, les modalités de l'intégration dans le poste sont un facteur essentiel de succès du recrutement. En fonction des rapports de force qui existent sur le **marché du travail** – ou sur un segment particulier de ce marché – le recrutement sera une démarche plus ou moins difficile pour l'entreprise. Il pourra donc être utile qu'elle développe une **image employeur** favorable, en particulier par l'intermédiaire de la **communication RH**, pour attirer les candidats de bon niveau, voire les candidats tout court.

Référence RH

Réseau de formations universitaires et consulaires de niveau master dédiées au management des ressources humaines (www.reference-rh.net). Le label Référence RH est accordé aux formations qui justifient de plusieurs critères, garants de la qualité de la formation : la part minimale d'enseignements en RH doit être d'un tiers du volume horaire, le volume des enseignements doit être au minimum de 300 heures, le programme doit comporter un stage, les enseignements réalisés par des professionnels doivent représenter un minimum de 100 heures de formation et les enseignements réalisés par des enseignants permanents doivent également représenter un minimum de 100 heures de formation.

références

references

Personnes susceptibles de renseigner un employeur sur le potentiel et le passé professionnel d'un candidat (ex : ancien employeur, professeur). Les références peuvent prendre la forme de lettres de recommandation au format libre ou bien celle de formulaires structurés. Elles peuvent également se résumer aux coordonnées téléphoniques des personnes référents. La consultation de ces personnes est utile pour corroborer, préciser et compléter certaines informations du dossier de candidature, ainsi que pour confirmer qu'il n'y a pas eu de problèmes lors de l'emploi précédent. Toutefois, l'information recueillie par l'intermédiaire des références doit être interprétée avec précaution. La performance d'un candidat – bonne ou mauvaise – peut être différente en fonction des contextes professionnels et n'est pas forcément reproductible ; d'autre part, des conflits personnels passés peuvent biaiser l'information révélée par les vérifications de références ; enfin, certaines références sont plus positives qu'elles ne devraient afin de faciliter le départ volontaire d'un salarié improductif, ou bien parce qu'elles sont réticentes à donner des informations négatives.

référentiel

reference frame

Point de comparaison nécessaire à l'interprétation d'une donnée chiffrée, en particulier d'un **indicateur social**. On distingue trois types de référentiels : le référentiel externe (comparaison avec d'autres organisations, éventuellement dans le même secteur d'activité, mais pas uniquement), le référentiel interne (comparaison entre composantes de la même organisation) et le référentiel semi-externe (comparaison entre filiales d'un même groupe). L'utilisation d'un référentiel pour l'analyse d'une donnée chiffrée est indispensable. Sa mise en pratique peut toutefois être difficile. En effet, l'accès à l'information externe peut être difficile, voire impossible. De plus, la fiabilité des informations publiquement disponibles est parfois douteuse. Enfin, la comparaison d'une donnée avec un référentiel externe, même fiable, peut être trompeuse. Il est en effet essentiel que les principes de calcul de l'indicateur soient similaires, mais également que le personnel de l'entreprise soit comparable.

L'entreprise Giga a deux principaux sites de production. Dans l'un d'entre eux, l'absentéisme se monte à 6 % et dans l'autre à 5 %. Le directeur du deuxième site se félicite ouvertement de son meilleur climat social jusqu'à ce qu'on lui fasse remarque que la moyenne d'âge de son personnel est de plus de quinze ans inférieure à celle de son homologue. En fait, tenant compte de l'âge des salariés, le niveau d'absentéisme de l'autre site est somme toute bien meilleur que le sien.

règlement intérieur *company rules and regulations*

Document écrit, obligatoire dans toute entreprise de 20 salariés ou plus, qui fixe les règles relatives, d'une part à l'hygiène et à la sécurité (le port d'une tenue de sécurité en certains lieux par exemple), d'autre part à la discipline (horaires de travail, conditions de circulation dans et hors des locaux, **sanctions** en cas de manquement au règlement). Aucune autre clause n'est autorisée (le règlement intérieur ne peut, par exemple, prévoir les règles relatives à l'**entretien annuel** ou un ordre de passage à la cantine). Par ailleurs, le règlement intérieur ne peut restreindre les droits et libertés et salariés au-delà de ce qui est rendu nécessaire par le travail à accomplir. Le port d'une tenue spécifique au travail, par exemple, ne peut être rendu obligatoire que si la nature de l'activité (par exemple le respect de conditions d'hygiène dans l'industrie alimentaire) le justifie, non parce que le chef d'entreprise souhaite faire porter un uniforme aux salariés. Tout projet de règlement intérieur doit être soumis au **comité d'entreprise** (ou à défaut, aux **délégués du personnel**) et au CHSCT avant d'être déposé au conseil de prud'hommes et communiqué à l'inspecteur du travail. La même procédure doit être suivie en cas de modification. Le règlement intérieur doit enfin être affiché en un lieu aisément accessible et communiqué à toute personne nouvellement embauchée. Un salarié qui considérerait avoir été injustement sanctionné en vertu d'une clause du règlement intérieur peut s'adresser au conseil des **prud'hommes** compétent.

rémunération *compensation*

Ensemble des prestations financières reçues par un salarié en échange de sa contribution de travail. Le **salaire** en constitue l'élément principal, mais d'autres composantes de rémunération viennent s'y ajouter. On peut distinguer plusieurs éléments concernant le salaire proprement dit : le salaire de qualification correspond à la rémunération auquel un salarié a droit compte tenu de l'emploi qu'il tient et des compétences associées. Le salaire de performance est constitué par les éléments variables de rémunération basés sur les résultats obtenus par le salarié ou par le collectif de travail (groupe, équipe, service) auquel il appartient. Le salaire collectif dépend de la performance opérationnelle ou financière globale de l'entreprise. Enfin, le salaire différé regroupe les éléments de rémunérations qui font l'objet d'un versement ultérieur à la période de réalisation du travail : **plan d'épargne entreprise**, prévoyance, complément de retraite, etc. Aux différents éléments de salaire viennent s'ajouter divers avantages en nature tels que téléphone portable, voiture, logement de fonction, tickets restaurants, etc. Le terme de « package » est de plus en plus souvent utilisé pour désigner la rémunération globale. Le **bilan social individualisé** est une tentative de sensibilisation des salariés à la notion de rémunération globale.

Jean-Claude est cadre commercial chez Top Epsilon. Il est approché par une entreprise concurrente qui lui propose un salaire supérieur. Il en parle tout de même à son DRH qui, calculette à l'appui, lui démontre que la valeur des avantages en nature chez Top Epsilon fait plus que compenser l'écart salarial avec le concurrent. Jean-Claude se laisse convaincre par ses arguments et choisit de rester dans l'entreprise qui, somme toute, lui offre la meilleure rémunération tous éléments inclus.

réputation

corporate reputation

Opinion commune portée sur un produit ou un service, une marque, une personne, un groupe, une personne morale (organisation ou entreprise), une région, un pays, etc. Cette opinion se forge par l'expérience personnelle (la fiabilité d'un modèle de voiture, par exemple, s'apprécie au bout de quelques années d'utilisation), mais aussi et surtout en écoutant l'opinion d'autrui : la réputation se forge en effet par la récurrence d'avis convergents (par exemple, tel modèle est fiable) venus de sources différentes, qui ont d'autant plus d'influence sur la réputation que leur diffusion est grande et qu'elles font **autorité**. Ainsi, l'avis sur un modèle de voiture émis par un magazine spécialisé peut-il compromettre ou, au contraire, faciliter son succès commercial. La réputation a donc une valeur économique élevée et constitue, pour les entreprises, un enjeu stratégique. En gestion des ressources humaines, la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur joue un rôle crucial dans le processus de recrutement, puisqu'elle contribue à l'attractivité de l'entreprise pour les candidats par l'intermédiaire d'une **image employeur** bénéfique. Pour les individus, la réputation est aussi un précieux capital, nécessaire à la constitution et à la pérennité d'un **réseau social**.

Montaldo est une entreprise de fabrication de semi-conducteurs implantée dans le Sud-Est. Il y a trois ans elle a dû licencier une cinquantaine de personnes, dont plusieurs ingénieurs recrutés depuis peu. Cette année elle a lancé une campagne de recrutement pour cinq postes d'ingénieurs, qui s'est révélée décevante. Dans le contexte d'un **marché du travail** plutôt favorable aux candidats, ceux-ci ont en effet préféré ne pas postuler dans une entreprise qui a la réputation de licencier facilement les nouveaux embauchés. Ainsi, en licenciant des ingénieurs, Montaldo a amélioré sa situation économique à court terme, mais elle a détérioré sa réputation auprès de certaines de ses **parties prenantes**.

réseau social

social network

Ensemble d'entités sociales (individus, groupes, organisations) interreliées par des relations d'échange économique ou d'**échange social**. Chaque membre du réseau échange, plus ou moins fréquemment, avec un ou plusieurs autres membres du réseau, des informations, des biens, des services ou des connaissances. Ces échanges peuvent se faire par le

contact direct ou en utilisant différents médias (téléphone, Internet, intranet, etc.). L'appartenance à un réseau suppose notamment l'existence de relations de confiance entre ses membres, qui leur permettent par exemple de se recommander mutuellement ou de se transmettre des informations stratégiques qui ne doivent être diffusées trop largement. Au sein d'un réseau, la **réputation** (réputation de fiabilité, d'honnêteté, de compétence) est pour chaque membre un précieux capital qu'il convient de préserver. En gestion des ressources humaines, cette dimension est de plus en plus prise en compte. Pour un recrutement, par exemple, il est courant de faire appel à la **cooptation** et d'inciter ainsi chacun à faire appel à son réseau. Plus largement, la capacité à se constituer un réseau, et par là même un **capital social**, est considérée comme une **compétence** clé pour l'accès à des responsabilités.

résistance

resistance

Mécanisme par lequel le salarié s'oppose au **contrôle organisationnel** exercé sur lui par l'entreprise. Compte tenu de la forte emprise (temporelle, spatiale, mentale) exercée par l'entreprise sur ses membres, il est inévitable que le salarié cherche à s'extraire des contraintes organisationnelles pour se préserver des marges de liberté ou défendre ses intérêts. Cette résistance peut se faire de manière individuelle ou collective, par l'intermédiaire des **syndicats**. La résistance peut se faire de manière ouverte, la **grève** ou la **grève du zèle** par exemple, ou de manière moins visible, telle que le **cynisme**, les **comportements de retrait**, voire les **comportements déviants**. La résistance au **changement organisationnel** en est une des modalités le plus souvent constatées.

responsabilité individuelle *individual responsibility*

Toute personne qui, au sein d'une organisation ou d'une entreprise, accepte d'occuper un emploi accepte en même temps de répondre des conséquences des actes qu'elle posera et des décisions qu'elle prendra dans l'exercice de ses fonctions : on dit qu'elle en accepte la responsabilité, y compris quand ces conséquences ne sont pas celles qu'elle attendait. Les responsabilités attachées à un emploi sont donc d'autant plus importantes que la marge de liberté dont dispose l'individu pour atteindre ses objectifs est importante. Le fait de se voir confier une ou des responsabilités est généralement perçu comme une marque d'estime et de confiance, mais cela peut être vécu aussi – surtout quand cela est subit – comme une source de **stress** au travail.

Marc est, depuis deux ans, chef de produit dans un grand groupe pharmaceutique. En acceptant ce poste, il savait qu'il endossait aussi d'importantes responsabilités : celles liées à ses activités de management (Marc encadre une équipe de cinq personnes) et, surtout, celles liées aux objec-

tifs qu'il doit atteindre. Les résultats du dernier trimestre ont été mauvais, non parce que l'équipe a moins bien travaillé mais en raison de la crise qui a touché le secteur à la suite de déremboursement de certains médicaments. Même s'il n'a pas démerité, Marc s'estime responsable de ces résultats, au sens où c'est à lui d'en répondre devant sa hiérarchie.

responsabilité sociale *corporate social responsibility*

Principe selon lequel toute organisation ou entreprise est responsable des conséquences sociales que ses choix stratégiques et ses activités peuvent avoir sur ses **parties prenantes** : par exemple les conséquences d'un plan social sur le chômage au sein d'un bassin d'emploi, les conséquences de l'introduction du travail de nuit sur la qualité de vie au travail de ses salariés ou encore les conséquences d'une négociation des prix d'achat à la baisse sur les **conditions de travail** des salariés des entreprises sous-traitantes. Cette approche s'oppose à l'idée selon laquelle l'entreprise n'aurait à répondre de ses décisions qu'à l'égard de ses actionnaires et sur le critère du profit qu'elle dégage. Elle pose qu'une organisation ou une entreprise, comme un individu, est responsable des conséquences de ses actes sur l'environnement social dans lequel elle se trouve. Cette prise de responsabilité a d'autant plus de sens qu'elle résulte d'un engagement volontaire de l'entreprise, alors même qu'elle n'a aucune responsabilité juridique en la matière. Pour une entreprise, le fait de se reconnaître une responsabilité relève donc d'un positionnement **éthique** et, comme tel, il peut mettre ses dirigeants face à des dilemmes. Par exemple, une délocalisation partielle dans une région pauvre d'Afrique crée des emplois sur place et sauve plusieurs familles de la misère, mais elle en détruit en France et aggrave le chômage : quelle décision prendre ? Pour une entreprise, se reconnaître une responsabilité sociale suppose donc d'engager une réflexion sur les conséquences de ses décisions pour son environnement et, souvent, de faire des arbitrages.

responsable des ressources humaines

human resources manager

Cadre opérationnel rattaché au **directeur des ressources humaines** et chargé de promouvoir et faire appliquer la politique RH de l'entreprise auprès des managers et des collaborateurs. Il les accompagne notamment sur les grands projets de changement du volet social et dans la gestion des personnes au quotidien. Entouré d'une équipe de spécialistes des domaines RH (responsable formation, chargé de recrutement, responsable paie, etc.), le responsable des ressources humaines (RRH) a généralement pour missions principales le développement et la gestion administrative des ressources humaines d'un site ou d'un établissement, la gestion des compétences, le suivi du budget et les relations avec les partenaires sociaux.

Un cabinet de conseil en ressources humaines a publié l'annonce suivante sur un *job board*. Elle concerne un poste de responsable des ressources humaines : « Notre client est la filiale française pharmaceutique du leader mondial dans le secteur de la santé. Forte de plus de 1 600 collaborateurs en France, c'est dans un contexte de changement des organisations que nous recherchons activement un(e) responsable ressources humaines pour devenir l'interlocuteur privilégié des managers et des collaborateurs des services dont elle/il a la charge en matière de gestion des ressources humaines. En liaison avec les pôles d'expertise RH en France et en Europe et au sein des services dont vous avez la charge : assurer la mise en œuvre effective des stratégies RH pour contribuer à la réalisation des objectifs business à court et moyen terme ; être l'interlocuteur privilégié des collaborateurs et des managers pour l'ensemble des questions liées à la gestion des ressources humaines (recrutement, rémunération, développement, formation, administration du personnel, droit social...) ; accompagner l'ensemble des changements sur un plan individuel et collectif et garantir la mise en place et le respect de l'ensemble des règles et procédures liées à la gestion des ressources humaines. Une formation supérieure spécialisée en gestion des ressources humaines (niveau master minimum) est requise. Une première expérience réussie d'au moins sept ans dans un poste de responsable des ressources humaines au sein d'une filiale d'un groupe international est nécessaire. Un niveau d'anglais courant est exigé, compte tenu de l'environnement international de la fonction RH au sein du groupe. »

ressources humaines

human resources

Désigne l'ensemble des collaborateurs d'une organisation. D'utilisation plus récente et plus fréquente que les synonymes capital humain, main d'œuvre ou personnel, le terme ressources humaines est parfois récusé par certains qui estiment que les humains « ont des ressources » mais ne « sont » pas des ressources. Le terme « **talents** » lui est alors préféré, même s'il est encore davantage usité aujourd'hui pour désigner la main-d'œuvre qualifiée ou les **hauts potentiels**. L'expression « les ressources humaines » est également utilisée pour désigner les salariés travaillant au sein du **département ressources humaines** ou même le département lui-même.

restructuration

downsizing, reengineering, restructuring

Reconfiguration de la structure de fonctionnement d'une organisation. La restructuration peut toucher tout particulièrement l'**organisation du travail** et les **effectifs**. Elle se traduit parfois par un **plan de sauvegarde de l'emploi** et des démarches d'**outplacement**. Du point de vue RH, les restructurations posent la question essentielle de l'**employabilité** interne et

externe des salariés concernés. En outre, les restructurations peuvent avoir un impact sur l'**implication** et la **motivation** des salariés restants.

retour sur investissement *return on investment*

Ratio entre les bénéfices engendrés par un investissement et le montant investi. Le retour sur investissement est une notion clé en gestion financière et il est largement utilisé pour étudier la pertinence des investissements industriels et financiers. Son application au management des ressources humaines est plus récente, mais a connu un vif essor aux États-Unis. Elle vise à évaluer les conséquences financières d'une dépense liée à la gestion du personnel pour la rapporter à son coût. Si les flux financiers positifs générés au fil du temps par l'investissement sont supérieurs à son coût, il sera économiquement justifié de le mettre en place.

Un DRH souhaite justifier auprès de sa direction générale la pertinence de la création d'une crèche d'entreprise. Pour ce faire, il pourra éventuellement, dans un premier temps, évaluer les conséquences d'une diminution de l'absentéisme susceptible d'être engendrée par la crèche. Plus fondamentalement, il pourra estimer que la crèche sera un puissant levier d'attraction et de fidélisation du personnel, ce qui aura un impact sur les coûts liés à la rotation du personnel (recrutement, formation, intégration, productivité). Après prise en compte du coût de l'investissement et recherche d'éventuels financements externes, il pourra être amené à conclure que les économies réalisées sont supérieures au coût de la mise en place.

retraite *retirement*

Départ d'un salarié de la vie active. On distingue le départ à la retraite, à l'initiative du salarié, et la mise à la retraite par l'entreprise. Cette dernière n'est possible que si le salarié a atteint l'âge de 65 ans dans le cas général ou bien à partir de 60 ans, voire auparavant, sous certaines conditions. La durée de cotisation nécessaire pour bénéficier d'une retraite à taux plein sera portée de 40 à 41 ans entre 2009 et 2012. Le déséquilibre des régimes de retraite pourrait entraîner la nécessité d'une augmentation ultérieure de cette durée. L'augmentation progressive de l'âge de départ à la retraite posera avec une acuité supplémentaire la question de l'emploi des **seniors**.

rétribution globale *total retribution*

Ensemble des éléments financiers et non financiers retirés par un salarié de son activité professionnelle dans une entreprise donnée. La notion de rétribution globale provient de ce que divers éléments non intégrés dans le salaire sont susceptibles d'avoir une valeur aux yeux des salariés. La sécurité de l'emploi, les conditions de travail, le fait de travailler dans une entreprise dont l'**image externe perçue** est excellente sont autant de raisons de constituer ou de maintenir une relation d'emploi avec l'entre-

prise qui peut les proposer. Le terme de rémunération globale est parfois utilisé pour désigner la notion de rétribution globale. Il nous semble toutefois préférable de le réserver à la composante financière de la rétribution, en laissant les aspects symboliques et les autres éléments non-financiers sous l'appellation rétribution.

Paul a choisi d'intégrer la fonction publique territoriale. Bien que les salaires y soient plus faibles que dans le secteur privé, il estime qu'il y sera davantage en conformité avec ses valeurs personnelles. Il n'a toutefois pas voulu intégrer la fonction publique d'État : très ancré dans sa région, il n'imagine pas devoir subir la mobilité forcée imposée par l'État à ses jeunes recrues. Culture du service public et implantation locale sont deux éléments de la rétribution globale offerte par son employeur.

revue de personnel

people review

Parfois appelé comité de carrière, la revue de personnel (réalisée généralement une fois par an) consiste en l'étude collégiale des situations professionnelles individuelles des salariés d'une entreprise. Les informations sur chaque collaborateur sont rassemblées, analysées et servent de base aux décisions de formation et de **mobilité**. La revue de personnel est fréquemment utilisée pour l'identification des **hauts potentiels**, l'établissement et la mise à jour des plans de succession pour les postes clés au sein de l'entreprise, ainsi que pour l'analyse des besoins de formation et l'élaboration de plans d'action. Quand elle existe, la revue de personnel précède généralement l'entretien de développement professionnel ou l'**entretien annuel** d'évaluation.

risque

risk

Danger plus ou moins prévisible. Dans une entreprise, la gestion des risques est l'activité qui consiste à identifier et prévenir l'ensemble des risques auxquels elle est confrontée et qui peuvent avoir des conséquences sur ses activités, sa rentabilité, ses biens, sa pérennité ou sa **réputation**. Il est possible de prévenir les risques notamment en prenant des assurances, en provisionnant des sommes destinées à faire face aux coûts associés à la réalisation de ces risques et/ou en mettant en place des veilles spécifiques (concernant l'environnement politique, social etc.). En gestion des ressources humaines, le risque d'emploi est le risque qu'une baisse d'activité n'oblige l'entreprise à procéder à des licenciements. Le risque est alors à la fois humain (pour les personnes concernées et leurs proches), financier (les licenciements sont coûteux), organisationnel (l'entreprise ne peut fonctionner de la même façon avec 50 personnes de moins), social (risque de mouvements collectifs : grèves, débrayages) et lié à la réputation de l'entreprise. Ces différents risques peuvent être en partie prévenus, par exemple en favorisant la polyvalence des salariés (pour faciliter une éventuelle réorgani-

sation) ou en prévoyant des clauses de mobilité dans leurs contrats de travail et en les formant (pour faciliter une éventuelle reconversion).

rôle

role

Ensemble des comportements attendus de la part d'un salarié tenant un poste de travail. La performance de rôle (*in-role*) recouvre le bon exercice des comportements prescrits et récompensés par l'organisation. Les **comportements de citoyenneté organisationnelle** sont des comportements extra-rôle, c'est-à-dire qui ne font pas l'objet d'une prescription de la part de l'organisation. Les comportements infra-rôle, tels que les **comportements de retrait** ou les **comportements déviants**, sont au contraire insuffisants ou contre-productifs. Les difficultés rencontrées par un salarié dans l'exercice de son rôle au travail sont appelées tensions de rôle. Il existe deux formes de tensions de rôle : l'ambiguïté de rôle apparaît lorsque le salarié ne dispose pas des informations lui permettant de connaître précisément ce qui est attendu de lui, alors que le conflit de rôle consiste en l'existence d'exigences de rôle contradictoires ou incompatibles. Les tensions de rôle sont une cause avérée de **stress**.

Christelle est auditrice senior au cabinet Hot Shots. À ce titre, elle est affectée chaque semaine sur une nouvelle mission d'audit. Parmi ses attributions figurent la coordination de la mission sur le terrain, la réalisation d'une partie du programme de travail, la gestion de la relation avec le client, le contrôle du travail réalisé par le reste de l'équipe et la formation sur le terrain des membres de son équipe. La coexistence de ces différents rôles ne se fait pas sans difficulté. Plus d'une fois, le manque de temps ne lui permet de consacrer autant qu'elle pourrait le souhaiter à conseiller ses jeunes assistants...

rotation des emplois

job flow

Mécanisme plus ou moins continu ou soudain par lequel des emplois disparaissent et de nouveaux emplois apparaissent dans une entreprise. La rotation des emplois est entraînée par la variation de l'activité, les évolutions technologiques et les changements dans l'organisation du travail. Elle peut donc se produire aussi bien à effectif constant qu'à effectif en diminution ou en augmentation. La rotation des emplois peut avoir des conséquences importantes en termes de recrutement, de prise en compte de l'**attrition** et de **gestion prévisionnelle des emplois et de compétences**, tout particulièrement lorsque des disparitions anticipées d'emploi entraînent la nécessité de transférer les salariés concernés vers des emplois nouveaux. Une entreprise confrontée à une rotation des emplois élevée doit donc veiller à l'**employabilité** interne de ses salariés et mettre en place les efforts de **formation** correspondants.

rotation des postes

job rotation

Forme d'organisation du travail consistant à affecter, à intervalles fixes ou irréguliers, des salariés à différents postes. La rotation des postes concerne principalement les personnels peu qualifiés exerçant un travail répétitif et/ou physiquement exigeant, mais peut également s'appliquer à d'autres types de salariés (ex : jeune recrue à haut potentiel affectée tous les six mois à un poste différent dans le cadre de son développement de carrière). Les principaux avantages de la rotation de postes sont la réduction de la monotonie au travail et des **troubles musculo-squelettiques**, ainsi que le développement de la **polyvalence** permettant à l'entreprise de mieux faire face à l'**absentéisme**, de développer sa **flexibilité** de diminuer son **taux de départ volontaire**. Les principaux inconvénients sont liés aux difficultés d'apprentissage et d'adaptation du salarié à l'ensemble des postes occupés. La rotation des postes est une pratique de management délibérée, qui doit donc être distinguée des changements de postes imposés par la **rotation des emplois** dans l'entreprise. Celle-ci peut également entraîner des créations ou des disparitions de postes accompagnées de transferts de salariés.

La chaîne de supermarchés Bonus a mis en place un système de rotation des postes pour améliorer les conditions de travail de ses caissières et l'utilisation de leur temps de travail. Plutôt que de passer la totalité de leur temps de travail à la caisse, les caissières sont amenées à fonctionner en rotation quotidienne avec des préposés à la pâtisserie ou à la charcuterie, ainsi qu'à participer à l'agencement des rayons. Outre l'intérêt en termes de diversité des tâches, ceci a permis d'augmenter le nombre de contrat à temps plein qui leur est offert. Du point de vue du magasin, la flexibilité induite par cette polyvalence lui permet de mieux gérer les variations d'activité tout au long de la journée de travail.



salaire

wage

Somme d'argent payée au salarié par l'employeur en contrepartie du travail dont ils sont convenus. Il se compose du salaire de base et de l'ensemble des avantages accordés par l'employeur : primes, gratifications, majorations pour heures supplémentaires, travail de nuit ou le dimanche etc. Il n'inclut pas en revanche les sommes versées au titre de l'**intéressement** et de la **participation** et le remboursement des frais professionnels. On distingue habituellement le salaire brut du salaire net. Le salaire brut correspond aux sommes perçues par le salarié avant le paiement des charges sociales salariales, c'est-à-dire avant déduction des cotisations sociales obligatoires versées notamment aux caisses de retraite, de retraite complémentaire, d'assurance chômage et de sécurité sociale. Le salaire net correspond aux sommes effectivement perçues par le salarié après le paiement de ces cotisations. Le salaire est en principe fixé librement par le salarié et l'employeur, sous réserve de respecter certaines règles, celles notamment relatives au respect du **salaire minimum** et des minima fixés par la **classification**, s'il en existe une. En cas de non-paiement du salaire ou d'une partie de celui-ci, le salarié peut recourir au conseil des **prud'hommes**. Les possibilités pour les salariés d'obtenir, individuellement ou collectivement, des augmentations de salaire constituent souvent un sujet sensible dans les entreprises et font fréquemment l'objet de revendications et de **conflits** sociaux. L'enjeu pour les salariés est matériel, puisque le salaire a des conséquences directes sur le pouvoir d'achat, mais aussi symbolique puisqu'il est un marqueur de la position de chacun, dans l'entreprise comme dans la société.

Un infirmier perçoit un salaire brut de 2556,73 €. Pour lui, la part salariale – c'est-à-dire le montant de ses cotisations sociales – est de 534,37 + 71,28 (CSG). Son salaire net est donc de 1973 €. Au salaire brut s'ajoute la part patronale (cotisations sociales versées par l'employeur) pour un montant de 1454,25 €. L'entreprise paye donc au total, pour ce salarié, 4010,98 €. Dans ce cas, le rapport entre salaire net et coût pour l'employeur est donc de 49 % (le salarié perçoit effectivement un peu moins de 50 % de ce qu'il coûte à l'employeur).

salaire minimum*minimum wage*

Institué en 1970, le Salaire minimum interprofessionnel de croissance (Smic) est le **salaire** horaire en dessous duquel il est interdit de rémunérer un salarié en France métropolitaine, dans les départements d'Outre-Mer (DOM) et dans la collectivité territoriale de Saint-Pierre-et-Miquelon. Depuis le 1^{er} juillet 2008, le montant du Smic horaire brut est fixé à 8,71 € (soit 1321,02 € bruts mensuels pour 35 heures hebdomadaires). Ce montant est obligatoirement revalorisé chaque année (notamment en fonction de l'indice des prix à la consommation). Le Smic permet de garantir une rémunération minimale aux salariés pour lesquels le **marché du travail**, s'il n'était pas régulé, fixerait une rémunération inférieure au Smic.

sanction*disciplinary sanction*

Mesure disciplinaire prise par l'employeur à la suite des agissements du salarié considérés comme une **faute** et de nature à affecter la présence du salarié dans l'entreprise, sa carrière ou sa rémunération, de manière immédiate ou non. Les sanctions prévues par le **Code du travail** sont l'avertissement ou le blâme, la mise à pied, la mutation ou la rétrogradation, ainsi que le **licenciement** pour faute. La nature et l'échelle des sanctions susceptibles d'être infligées aux salariés doivent être mentionnées dans le **règlement intérieur** de l'entreprise. La mise en œuvre d'une sanction doit se faire en respectant le formalisme prévu par le droit du travail. Un salarié faisant l'objet d'une sanction peut en outre contester une sanction auprès du conseil des **prud'hommes**.

satisfaction au travail*job satisfaction*

Évaluation portée par une personne sur son travail ou ses expériences au travail. Cette évaluation peut s'apprécier de manière globale ou bien au travers de ses multiples facettes (ex : satisfaction par rapport à la rémunération, au temps de travail, vis-à-vis du supérieur hiérarchique, des collègues). La satisfaction au travail fait incontestablement partie des concepts les plus mobilisés en gestion des ressources humaines, aussi bien en tant que variable à expliquer que comme facteur explicatif d'un ensemble hétérogène d'attitudes et de comportements au travail. Ses outils de mesure sont nombreux. Dans le champ académique, le **MSQ** est l'un des instruments les répandus. Dans le monde professionnel, on retrouve également ce type d'instrumentation, mais l'utilisation d'échelles *ad hoc*, aux qualités psychométriques parfois incertaines, est encore trop souvent légion. La satisfaction au travail a été étudiée très tôt en psychologie et a rapidement été envisagée comme un facteur explicatif de la performance individuelle. En dépit de son caractère très intuitif (plus je suis satisfait au travail, plus je fournis d'efforts et plus je suis performant), la relation satis-

faction-performance est plus complexe qu'il n'y paraît. Tout d'abord, une étude synthétisant des dizaines d'années de recherche sur différentes populations de travailleurs a montré que la corrélation moyenne entre satisfaction générale au travail et performance est relativement modeste. Certains chercheurs ont par ailleurs montré que c'est davantage la performance qui serait à l'origine de la satisfaction que l'inverse. Enfin, certains travaux récents vont même jusqu'à affirmer qu'il n'existe finalement aucun lien véritable entre satisfaction et performance au travail : les corrélations observées antérieurement ne seraient qu'apparentes, car simplement dues au fait que les deux variables partagent des facteurs explicatifs communs (en particulier, certaines caractéristiques de la **personnalité** comme la stabilité émotionnelle, l'estime de soi, l'extraversion ou la conscience professionnelle). Ces résultats relativisent grandement l'importance de la satisfaction au travail comme levier d'action privilégié de la GRH, à tout le moins lorsqu'il s'agit d'améliorer les performances. Toutefois, les liens avérés de la satisfaction avec d'autres variables comme le **taux de départ volontaire** ou le **climat social** de l'entreprise en font toujours un levier d'action intéressant pour le manager. L'amélioration de la satisfaction du travail passe généralement par des pratiques visant à renforcer l'équité des procédures RH, le dialogue, l'intérêt du travail, l'autonomie, la sécurité et la rémunération.

savoir-être

social skills, behavioral and interpersonal skills

Ensemble des qualités (ou « compétences comportementales ») personnelles, attitudes et comportements au travail considérés comme utiles ou nécessaires à l'efficacité au travail. Ils sont fréquemment, mais pas systématiquement, intégrés parmi les compétences requises qui figurent dans les référentiels de **compétences**. Parmi les savoir-être, on peut citer par exemple être à l'écoute de ses collaborateurs, prendre des initiatives ou proposer des améliorations, faire preuve de **leadership**, être autonome, s'impliquer dans le processus de changement, savoir gérer son temps. En pratique, l'évaluation des savoir-être en entreprise présente deux difficultés principales. La première tient à la grande subjectivité de leur évaluation : la capacité d'écoute, par exemple, pourra signifier des choses très différentes selon les évaluateurs. Pour contourner cette difficulté, il est important de formuler les savoir-être sous la forme d'attitudes ou de comportements observables (ex. faire preuve d'autonomie), si possible en donnant quelques exemples concrets de tels comportements, plutôt qu'en qualifiant un état intérieur de la personne (ex. être enthousiaste), par essence soumis à l'interprétation et aux projections de l'évaluateur. La seconde difficulté tient à l'acceptabilité sociale des savoir-être : certains d'entre eux, notamment dans certaines cultures, peuvent être perçus comme une atteinte aux libertés individuelles (ex. se montrer souriant au travail). Le gestionnaire des ressources humaines soucieux d'intégrer les

savoir-être tout en créant des outils acceptés par les salariés, doit donc s'efforcer, en rédigeant les référentiels, de ne pas intégrer de savoir-être qui seraient perçus comme trop normatifs.

savoir-faire

know-how

Ensemble des connaissances pratiques utiles ou nécessaires à la réalisation d'une **tâche** ou à l'exercice d'un **métier**, d'un art, d'un sport etc. Il doit notamment être distingué du savoir, qui est l'ensemble des connaissances théoriques ou abstraites (généralement acquises au cours d'une formation) et du **savoir-être**. Les savoir-faire ont pour spécificité d'être généralement acquis par l'expérience pratique et la transmission directe plutôt qu'au cours d'une formation théorique. Ils ne sont pas aisément formalisables et leur acquisition nécessite, le plus souvent, d'expérimenter soi-même en procédant par essais et erreurs. Le savoir-faire engage en effet le corps, il nécessite d'apprendre à réaliser certains gestes par l'entraînement, sous la surveillance d'une personne plus experte qui corrige et montre « comment faire ». La transmission est donc centrale dans l'acquisition des savoir-faire. En entreprise, le **mentorat** peut être l'un des moyens de faciliter cette transmission.

Denise vient d'obtenir le diplôme de sage-femme. Malgré les stages qu'elle a réalisés au cours de sa formation et ses connaissances théoriques, fraîchement évaluées, elle manque encore de savoir-faire : ses gestes ne sont pas très assurés, elle n'est pas très rapide et elle a ressenti encore le besoin d'être secondée par une sage-femme plus expérimentée. C'est avec le temps et, surtout, grâce au partage d'expérience et aux conseils de ses collègues que Denise pourra acquérir le savoir-faire qui lui manque.

sécurité

security

Sentiment qui résulte de la perception d'une absence ou d'une bonne maîtrise des **risques**. Au sens le plus strict, la sécurité au travail s'interprète sous l'angle physique. Elle implique que l'entreprise prenne les dispositions nécessaires pour protéger la santé de ses salariés, en limitant autant que faire se peut les risques **d'accidents du travail et de maladies professionnelles**. Dans une acception plus large, la dimension psychologique de la sécurité doit aussi être prise en compte. Parmi les **besoins** de tout être humain figure en effet un besoin de sécurité qui implique une certaine stabilité et une certaine prévisibilité de ses conditions d'existence. Les notions de sécurité de l'emploi et Sécurité sociale traduisent l'existence de ce besoin. Or, l'instabilité économique et l'exigence concomitante de **flexibilité** des entreprises mettent à mal leur capacité à satisfaire le besoin de sécurité de leurs salariés, d'où l'émergence de la notion et des pratiques de **flexicurité**.

segmentation*segmentation*

Découpage du personnel en catégories homogènes. Inspiré du marketing, le principe de la segmentation consiste à articuler la stratégie RH d'une manière spécifique à chaque catégorie de personnel, de la même manière que le marketing aborde différemment chaque segment de clientèle. La segmentation peut s'effectuer de manière explicite ou de manière implicite, autour de décompositions diverses : gestion par âge, par sexe, par métier, par famille de métiers, par niveau de formation, etc. L'aboutissement de cette logique consiste à mettre en place une politique de **marketing RH** adaptée à chaque segment. La segmentation peut d'autre part être une alternative à l'**individualisation** des pratiques RH.

L'entreprise Epsilon fabrique, commercialise et installe des zygmots. Le personnel affecté à ces trois activités a toutefois des caractéristiques bien différentes. Le personnel d'installation utilise des compétences techniques qui, en l'état actuel, sont rares sur le marché malgré leur degré de technicité peu élevé. Il est donc essentiel de développer vis-à-vis de lui une **politique RH** orientée vers la **fidélisation**, sous peine de le voir partir à plus ou moins long terme vers la concurrence. Pour le personnel de commercialisation, en revanche, l'accent est clairement mis sur la **motivation**. Il s'agit d'obtenir de sa part les efforts de vente nécessaires à la croissance de l'entreprise. Il n'est toutefois pas essentiel de chercher à le retenir. Enfin, le personnel de fabrication se doit d'être capable d'utiliser au mieux la capacité productive du site de production. À ce titre, la recherche de **polyvalence** est un élément important.

sélection du personnel*personnel selection*

Étape du processus de recrutement consistant à retenir les candidats potentiellement performants et à écarter ceux qui ne le sont pas. La difficulté principale est de lever le plus possible l'asymétrie d'information existant entre le candidat et le recruteur (le candidat sait un certain nombre de choses sur son passé, ses capacités et ses motivations que le recruteur ne connaît pas a priori). De nombreuses méthodes de sélection existent – tri sur **CV**, **entretien structuré/non structuré**, **tests de personnalité** et de **capacités cognitives** – mais leur **validité** peut varier considérablement. Il n'existe pas de méthode miracle et une combinaison de méthodes valides et complémentaires est préférable à l'utilisation d'une seule méthode. Les méthodes le plus souvent utilisées ne sont pas toujours les plus valides du point de vue de la **psychométrie**, alors même que des qualités psychométriques acceptables constitueraient un prérequis indispensable pour une prédiction adéquate de la **performance individuelle** future des candidats. D'autres considérations entrent toutefois en ligne de compte, comme l'absence de **discrimination**.

seniors*older workers*

Désigne généralement les salariés âgés de plus de cinquante ans. La gestion des seniors est une problématique émergente dans les pays développés. Longtemps ignorés voire mis à l'écart, en particulier en France (dont le taux d'emploi des plus de cinquante ans est particulièrement faible par comparaison avec d'autres pays européens), les seniors vont, dans les années qui viennent, faire l'objet de davantage d'attention de la part des organisations. L'allongement de la vie professionnelle et la recomposition démographique de la population active entraîneront en effet une augmentation de leur **taux d'emploi**. La gestion des seniors a une dimension individuelle (comment le salarié peut gérer sa carrière dans le long terme), une dimension organisationnelle (comment une entreprise peut adapter ses effectifs et leurs compétences en fonction de ses besoins) et une dimension sociale (comment la collectivité peut concilier le besoin de flexibilité des organisations avec le besoin de sécurité des individus). L'**employabilité** des seniors reposera en particulier sur leur accès maintenu à la **formation** et, en fonction de la pénibilité des emplois occupés, le recours à l'**ergonomie** des postes de travail. Leur **engagement** et leur **motivation** dépendront quant à elles largement des **pratiques RH** spécifiques qui leur seront destinées, mais aussi à la manière dont les entreprises géreront le **plafonnement de carrière** auquel la plupart des seniors sont confrontés.

SIRH

(Système d'information ressources humaines) HRIS
(Human Resources Information System)

Ensemble organisé de ressources (humaines, technologiques, informationnelles, etc.) permettant d'acquérir, stocker, traiter et communiquer des informations relatives au personnel de l'entreprise. Les principales applications concernent le recrutement, la gestion administrative du personnel, la gestion des temps et de l'activité, la paye et la gestion des compétences et de la formation. La micro-informatique et les technologies Internet ont permis le développement des SIRH et l'amélioration du reporting ou **pilotage social**. À partir d'une simple requête informatique, il est par exemple possible d'identifier le taux d'absentéisme par tranche d'âge, de suivre l'évolution de la masse salariale des femmes par rapport à celle des hommes ou bien de vérifier s'il existe un lien entre les résultats des entretiens annuels d'évaluation et les augmentations individuelles. Les SIRH participent également au mouvement de **décentralisation des RH** via le développement de l'ESS (*Employé Self Services* – transactions sur un SIRH ouvertes aux collaborateurs, comme la saisie des notes de frais, des demandes d'absences, les saisies dans le cadre du processus d'évaluation annuel) et du MSS (*Manager Self Services* – transactions sur un SIRH ouvertes aux managers, telles que l'élaboration des plannings d'activité, la

validation des demandes d'absences, la gestion des entretiens annuels d'évaluation).

socialisation

socialization

Mécanisme par lequel une nouvelle recrue va progressivement assimiler la **culture d'entreprise** de son lieu de travail, apprendre à maîtriser son **rôle** au sein de celle-ci, s'intégrer à un collectif de travail et devenir un membre à part entière de l'organisation. La socialisation organisationnelle est une période critique, car elle influence en grande partie l'**implication** des nouveaux arrivants et leur volonté de rester membre de l'entreprise. Elle est plus ou moins longue (généralement, de quelques semaines à quelques mois) selon les individus, le contexte de travail et les pratiques déployées par l'entreprise. À cet égard, afin de favoriser la socialisation de leurs nouvelles recrues, les entreprises peuvent mettre en place diverses pratiques d'**intégration**. Ces pratiques délibérées viennent s'ajouter aux autres vecteurs de socialisation que sont le supérieur hiérarchique, les collègues de travail et les démarches de **communication interne**.

souffrance au travail

suffering at work

État de mal-être psychologique ou physique au travail. La souffrance au travail résulte en particulier du niveau de **stress** élevé causé par l'**organisation du travail** contemporaine : augmentation des rythmes de travail, **engagement** croissant des salariés, difficultés accrues à assurer l'**équilibre vie professionnelle/vie personnelle**, etc. Mais elle provient aussi de la difficulté pour beaucoup de salariés de construire positivement leur **identité** autour du travail. La souffrance au travail a des conséquences importantes sur l'individu : dépression, comportements addictifs, **épuisement professionnel**, voire suicide. Elle est encouragée par l'état du marché du travail, qui empêche les salariés touchés de transformer leur **intention de départ** éventuelle en **démission**. Le **harcèlement** est également un facteur de souffrance.

Pendant des années, Denis s'est investi sans compter dans son travail. Mais depuis trois ans, il a été à plusieurs reprises en arrêt maladie pour dépression. Et à chaque fois qu'il reprend son emploi de technicien au service informatique d'une grande banque, le même scénario se reproduit : Denis part travailler à reculons le matin et, en fin de semaine, il se sent épuisé. Il ne ressent plus l'intérêt pour son travail qu'il avait au début et ne supporte plus le stress propre à sa fonction (être appelé à tout moment pour régler des problèmes urgents). Surtout, Denis se sent dévalorisé depuis qu'une promotion lui a été refusée, il y a quatre ans, au profit de l'un de ses jeunes collègues plus diplômé, mais qu'il estime moins compétent (et qui entre-temps est devenu son responsable direct). Il est très difficile de savoir si la souffrance au travail que ressent Denis est la

cause ou la conséquence de son état dépressif. Une chose est sûre : une reconversion professionnelle l'aiderait à aller mieux.

sourcing

identification de candidats

Processus consistant à identifier une population cible de candidats susceptibles de correspondre aux besoins d'un poste à pourvoir. Cette étape, qui se situe en amont du processus de **recrutement**, impose généralement de sélectionner certains canaux de recrutement (Internet, Pôle Emploi, presse écrite, etc.).

L'entreprise Tech-Nico est à la recherche d'un ingénieur informaticien. Afin de recevoir le maximum de candidatures adaptées et pourvoir rapidement ce poste, l'assistant du DRH a effectué le *sourcing* suivant : diffusion d'une annonce et consultation des demandes d'emploi sur un *job board* spécialisé dans cette fonction, diffusion d'une annonce auprès des deux principales écoles d'ingénieurs locales, et réalisation d'un *phoning* auprès d'ingénieurs informaticien déjà en poste (les coordonnées de ces derniers ayant été obtenus à partir d'annuaires d'anciens élèves d'école d'ingénieurs). Une prime de **cooptation** a également été promise aux collaborateurs de l'entreprise.

soutien organisationnel perçu

perceived organizational support

Perception qu'un salarié a de la façon dont son organisation se préoccupe de son bien-être et accorde de la valeur à ses contributions. De nombreuses études montrent que la perception d'un soutien organisationnel favorise l'**implication** et la **performance individuelle** au travail et diminuent le **stress**, l'**absentéisme** et le **taux de départ volontaire**. Les mécanismes de réciprocité et de satisfaction des **besoins** socio-émotionnels sont généralement invoqués pour expliquer ces résultats. Les entreprises peuvent développer après de leurs salariés les perceptions de soutien organisationnel en jouant notamment sur les conditions de travail, la **reconnaissance** et l'**équité** de traitement.

stage

internship

Expérience professionnelle temporaire, effectuée dans le cadre d'un parcours de formation scolaire ou universitaire. Matérialisé juridiquement par une convention de stage – et non par un contrat de travail – le stage a vocation à permettre à l'étudiant de mettre en pratique les connaissances reçues dans le cadre de ses enseignements académiques. Une gratification minimale obligatoire pour les stages de plus de trois mois a été introduite récemment. Théoriquement, le stagiaire a vocation à réaliser une mission, conduire une étude ou mener un projet spécifique, et non pas à tenir un poste de travail. En pratique, ce principe est souvent détourné et bon

nombre de stagiaires ont des tâches très opérationnelles, voire contribuent de manière centrale au fonctionnement d'une entreprise. L'intégration d'un stage, voire de plusieurs, dans le cursus pédagogique, autrefois limitée à un nombre limité de formations, s'étend de plus en plus à l'ensemble de l'enseignement supérieur. Considéré, à tort ou à raison, comme indispensable à une bonne insertion professionnelle en France, le principe du stage est pourtant inconnu dans d'autres pays.

Patrick est étudiant en deuxième année de master Management des ressources humaines. Il réalise son stage de fin d'études dans une entreprise industrielle de sa région. Sa mission consiste à réaliser les fiches de poste des salariés. La DRH souhaite en effet mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, mais elle ne dispose pas du temps nécessaire pour faire assurer cette tâche par un membre de son équipe. Même si Patrick n'a pas encore d'expérience professionnelle à part un premier stage en fin de première année, il est débrouillard et pourra mener à bien sa mission en utilisant les ressources documentaires accessibles par Internet.

stock-options

stock-options

Droit attribué à un salarié ou à un mandataire social d'acquérir un nombre donné d'actions de son entreprise à un prix déterminé (appelé prix d'exercice) et dans un délai donné, généralement de trois à cinq ans. Il n'existe pas d'obligation d'achat pour le salarié : si au bout de la période fixée, le cours de bourse de l'action est inférieur au prix d'exercice, il est libre de choisir de ne pas exercer son option. Généralement réservées aux cadres dirigeants, les stock-options constituent pour l'entreprise un moyen d'**incitation** des salariés concernés à agir de manière à favoriser l'évolution à la hausse du cours de bourse de leur entreprise. Elles présentent donc l'avantage, pour les bénéficiaires, de permettre des gains parfois très importants sans toutefois comporter de risques. Les montants considérables dont ont bénéficié quelques dirigeants d'entreprise ont pu cependant choquer l'opinion publique, et parfois nuire à l'image de l'entreprise dans les médias.

Suzanne a reçu 1000 stock-options de son entreprise au prix d'exercice de 90 €. Quatre ans plus tard, délai au terme duquel elle a le droit d'exercer son option, le cours de bourse de l'action est de 200 €. Suzanne décide donc d'exercer son option et se porte acquéreur des actions pour un montant de $90 \times 1000 = 90000$ €. Si elle revend immédiatement ses actions, elle réalisera une plus-value de $(200 - 90) \times 1000 = 110000$ € avant impôts.

stratégie

strategy

La stratégie d'une entreprise est l'ensemble des choix de long terme qu'elle effectue en vue d'assurer son développement et sa pérennité. La

définition, implicite ou explicite, d'une stratégie est un élément indispensable pour toute entreprise soucieuse de sa survie, en raison des contraintes engendrées par les évolutions de l'environnement économique qui conduit à la disparition de toute organisation qui ne sera pas adaptée à cette évolution. Il existe un certain nombre de stratégies « génériques » permettant de décrire de manière synthétique les grandes orientations choisies par une entreprise : domination par les coûts, différenciation, niche, intégration verticale, diversification, etc. La mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise passe largement par sa capacité à acquérir, utiliser et développer un portefeuille diversifié de « ressources », dont les ressources financières (le capital), les matières premières, les ressources technologiques et, bien évidemment, les **ressources humaines**. La **gestion stratégique des ressources humaines** consiste à inscrire la gestion des ressources humaines dans le contexte de la stratégie d'affaires générale de l'entreprise.

stratégie RH

HR strategy

Orientation générale, structurée et prospective donnée à la mise en place de la **fonction ressources humaines** dans une entreprise donnée. Comme toute démarche stratégique, la stratégie RH repose sur un déroulement en trois temps : définition, mise en place et suivi. Elle consiste tout d'abord à définir et formaliser les **objectifs RH** prioritaires auxquels l'entreprise aura à faire face, et ce, au vu des contraintes internes et externes auxquelles elle est soumise. Ensuite, sa mise en œuvre se fait par l'intermédiaire de **processus RH** construits par rapport à la stratégie. Enfin, le suivi de la stratégie se réalise par l'intermédiaire du **contrôle de gestion sociale**. La notion de stratégie RH doit être distinguée de celle de **politique RH**, orientation générale qui n'implique pas nécessairement la dimension d'anticipation et de mesure de la performance.

stress

job stress

Les définitions du stress sont nombreuses et diverses, en fonction de l'approche disciplinaire retenue (biologique, psychologique, etc.). D'après l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, le stress survient « lorsque qu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement d'ordre psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité de la personne ». Le stress est donc le fruit d'interactions entre des facteurs individuels (ex : ressources, traits de **personnalité**) et des facteurs environnementaux (ex : facteurs liés à la tâche, à l'organisation du travail, au mode de management, à l'environnement physique et technique, à

l'environnement socio-économique de l'entreprise). Compte tenu de ses conséquences généralement néfastes, les entreprises ont tout intérêt à lutter contre le stress de leurs salariés en intervenant par exemple sur le **job design**, le style de **leadership** des cadres, le **soutien organisationnel perçu** et en prévenant les faits de **discrimination** et de **harcèlement**.

Les salariés d'une société de courtage en assurances expriment depuis quelque temps leur mal-être sur leur lieu de travail. Le médecin du travail est particulièrement soucieux de leur état de stress. Les salariés mettent l'accent sur l'inadaptation des locaux à de bonnes conditions de réalisation du travail : températures excessives, locaux exigus, etc. De surcroît, plusieurs facteurs ont altéré les conditions de travail : déménagement des services et distribution des bureaux en *open space*, changement d'outil informatique engendrant des difficultés d'adaptation et augmentation de la charge de travail, en lien notamment avec les sinistres naturels survenus en 2009 (augmentation des appels téléphoniques et des plaintes, et donc retards de traitement des dossiers entraînant à leur tour une augmentation des appels).

structure salariale

pay/salary structure

Répartition des **rémunérations** versées par une entreprise. La structure salariale représente la distribution effective des rémunérations par rapport à la répartition théorique permise par la **classification** des emplois. Une entreprise pourra ainsi utiliser plus ou moins les niveaux, échelons et coefficients contenus dans la classification. L'**amplitude des rémunérations** est des caractéristiques d'une structure salariale. La moyenne ou la médiane en sont d'autres descripteurs.

subordination

subordination

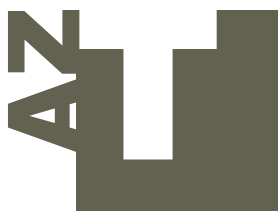
En signant un **contrat de travail** qui le lie à un employeur, tout salarié accepte de se mettre sous la subordination de celui-ci, c'est-à-dire de reconnaître à l'employeur un pouvoir de direction sur son travail. En pratique cela signifie que l'employeur a le droit, dans le cadre de l'exécution de son travail, de lui donner des ordres et des directives, de contrôler l'exécution de son travail, de l'évaluer et de le sanctionner. Ces pouvoirs de l'employeur, nés du lien de subordination, doivent être exercés dans le respect de certaines règles, celles notamment qui figurent dans le **Code du travail** et dans le **règlement intérieur**. L'employeur doit, en outre, se montrer respectueux des libertés individuelles et de la vie privée du salarié. L'existence d'un lien de subordination distingue notamment le salarié du travailleur indépendant ou travailleur bénévole.

syndicat*trade union*

Association de personnes dont l'objectif est la défense des droits et des intérêts de ses membres, au plan individuel (un syndicat peut par exemple apporter son soutien à un salarié en conflit avec son entreprise) comme au plan collectif (pour défendre l'emploi des salariés d'une entreprise par exemple). Il existe des syndicats de salariés et des syndicats d'employeurs. En France, leur activité est légale et encadrée par le **Code du travail**. Depuis 1965, en France, cinq organisations syndicales de salariés sont considérées comme représentatives au plan national et peuvent, de ce fait, représenter les intérêts des salariés pour négocier et de signer les accords d'entreprise et conventions collectives : la Confédération française et démocratique du travail (CFDT), Force ouvrière (CGT-FO), la Confédération générale du travail (CGT), la Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC) et la Confédération française de l'encadrement (CFE-CGC). Les autres syndicats de salariés (en particulier SUD et l'UNSA) doivent démontrer leur représentativité, c'est-à-dire leur indépendance et leur activité dans l'entreprise, pour avoir le droit d'y constituer une section syndicale. Depuis une quinzaine d'années, l'intensification de la négociation en entreprise – à l'occasion notamment de la mise en place des 35 heures – a favorisé la mise en place dans les entreprises d'**institutions représentatives du personnel** et a accru l'implantation syndicale dans les entreprises. Cependant, les salariés ont tendance à se syndiquer moins qu'avant, malgré l'opinion globalement positive qu'ils ont des syndicats.

Syntec Conseil en recrutement

Syndicat professionnel du conseil en recrutement (www.syntec-recrutement.org) ayant pour mission d'assurer la promotion de la profession du conseil en recrutement et de renforcer son professionnalisme. Syntec Conseil en recrutement édicte notamment un ensemble de règles de déontologie professionnelle et veille à leur respect.



A
B
C
D
E
F
G
H
I
J
K
L
M
N
O
P
Q
R
S
T
U
V
W
X
Y
Z

tableau de bord social

HR scorecard

Ensemble cohérent d'**indicateurs sociaux** qui présentent de manière synthétique, structurée et pédagogique les informations essentielles de la gestion sociale de l'entreprise. Il existe plusieurs destinataires possibles des tableaux de bord sociaux : direction générale, service du personnel, management intermédiaire, voire l'ensemble des salariés de l'organisation. Il existe également plusieurs niveaux de tableaux de bord : un tableau de bord RH général peut être complété par des tableaux fonctionnels plus spécifiques (tableau de bord des rémunérations, tableaux de bord formation, etc.). Des tableaux de bord bien construits sont essentiels pour la mise en place du **pilotage social**. En particulier, le choix des indicateurs qui feront l'objet d'un suivi dans le tableau de bord social, ainsi que les modalités de calcul et de diffusion de ces indicateurs, doivent se faire en fonction de leur pertinence, c'est-à-dire de leur capacité à répondre aux problématiques RH auxquelles l'entreprise est confrontée.

Prenons le cas de deux entreprises : une chaîne de restaurants et un grand cabinet de conseil. Les tableaux de bord de ces deux entreprises ne contiendront pas les mêmes indicateurs, car tous ne sont pas pertinents. Il est très probable que la chaîne de restaurants effectuera un suivi régulier et précis des accidents de travail et de l'absentéisme, ce qui ne sera pas le cas du cabinet de conseil. Inversement, le cabinet de conseil sera très vigilant quant à l'utilisation du temps de travail de chacun des consultants. Les deux structures, en revanche, seront attentives de la même manière au taux de départ volontaire du personnel.

tâche

task

Travail précis ou obligation qui doit être accomplie. Le terme de tâche est généralement employé pour décrire un travail qui nécessite un effort physique ou intellectuel et qui peut être accompli dans un temps relativement court – par exemple le nettoyage de locaux, l'archivage de documents, la rédaction d'un document court ou la réparation d'un ordinateur. Le travail à la tâche désigne le principe consistant à rémunérer une personne en fonction du travail accompli, plutôt qu'en fonction du temps nécessaire pour l'accomplir. Une **description de poste** s'appuie en particulier sur les tâches qui le constituent.

talent

talent

Au sens littéral du terme, le talent est une disposition innée à être performant dans un domaine d'activité donné. Par extension, la notion de talent en est venue à recouvrir, sans véritable discernement, toute personne ou ensemble de personnes susceptibles de présenter un intérêt pour une entreprise donnée. On parle ainsi de « gestion des talents » plutôt que de **formation** et de développement des **compétences**, de « guerre des talents » pour caractériser la rareté de personnel disponible sur un segment du marché de l'emploi ou de « rétention des talents » pour parler des pratiques de **fidélisation** du personnel. L'utilisation du terme talent est donc essentiellement rhétorique et symbolique.

taux d'absentéisme

absenteeism rate

Ratio entre le nombre de jours (ou d'heures) d'**absentéisme** et le nombre de jours (ou d'heures) de présence théorique du personnel d'une entreprise ou d'un sous-ensemble de l'entreprise. Le taux d'absentéisme peut se calculer de plusieurs manières en fonction de la nature des absences retenues pour déterminer le volume de l'absentéisme. On peut ainsi déterminer, *a minima*, un taux d'absentéisme total (prise en compte de l'ensemble de l'absentéisme, sans distinction) et un taux d'absentéisme « ciblé », qui ne contiendra que les composantes de l'absentéisme dont on estime qu'elles sont les plus sensibles au **climat social**. C'est ce deuxième taux dont l'évolution sera suivie plus particulièrement dans le cadre d'une démarche de **pilotage social**. Les deux taux seront également utilement complétés par le calcul du **micro-absentéisme**. Le taux d'absentéisme d'une entreprise dépend de plusieurs facteurs : son climat social, son secteur d'activité, la structure du personnel (en particulier sa pyramide des âges), la région, etc., ce qui rend éventuellement problématique la comparaison du taux d'absentéisme d'une entreprise à une autre, faute d'un **référentiel** fiable. Les données sectorielles diffusées au sein des branches professionnelles peuvent toutefois servir de point de comparaison en première approche.

L'entreprise Ornica a un effectif de 780 personnes. On a relevé les données suivantes sur l'absentéisme de l'année 2009 : maladie, 8276 jours (dont 1460 pour les absences supérieures à trois mois) ; accidents du travail, 323 jours ; maternité, 610 jours ; congés autorisés (paternité, événement familial, etc.), 287 jours ; autres absences (dont absences injustifiées), 869 jours. Il convient tout d'abord de calculer le nombre de jours de présence théorique. Sachant que l'entreprise est aux 35 heures, le nombre de jours de travail théorique sur l'année est de $52 \times 5 - 5 \times 5$ (congés annuels) $- 10$ (jours fériés) = 225 jours, ce qui représente $225 \times 780 = 175500$ jours théoriques pour l'ensemble de l'entreprise.

Le nombre total de jours d'absentéisme est de $8276 + 323 + 610 + 287 + 869 = 10365$ jours, soit un taux d'absentéisme de $10365/175500$

= 5,9 %. Pour le calcul de l'absentéisme ciblé, on ne tient pas compte de la maladie de longue durée, de la maternité et des congés autorisés. On arrive ainsi à $8276 - 1460 + 323 + 869 = 8008$ jours d'absence et un taux d'absentéisme ciblé de $8008/175500 = 4,6$ %.

taux de départ volontaire *voluntary turnover rate*

Part du personnel ayant quitté volontairement l'entreprise par l'intermédiaire d'une **démission** ou d'un **départ négocié**. Le taux de départ volontaire peut augmenter lorsque le **climat social** ou les **conditions de travail** de l'entreprise se dégradent ou diminuer lorsqu'ils s'améliorent. Il convient toutefois de prendre en compte l'impact de l'état du marché de l'emploi dans l'analyse du taux de départ volontaire, dans la mesure où un taux faible dans un marché de l'emploi déprimé ou dans un bassin d'emploi peu développé ne signifie pas forcément que le personnel est satisfait, mais peut davantage refléter un manque d'alternatives. Le taux de départ volontaire peut se calculer pour le personnel dans son ensemble ou selon une décomposition du personnel en catégories pertinentes.

Dans l'entreprise Biglo, l'effectif moyen de l'entreprise était de 350 salariés en 2008, dont 78 commerciaux. Il y a eu 30 départs volontaires dans l'année, dont 21 chez les commerciaux. Le taux de départ volontaire s'est donc monté à $30/350 = 8,6$ % pour l'entreprise dans son ensemble. Chez les commerciaux, le taux de départ volontaire s'est toutefois élevé à $21/78 = 26,9$ %.

taux de rotation du personnel *personnel/staff turnover rate*

Part du personnel de l'entreprise qui a connu un mouvement, soit d'entrée, soit de sortie, au cours d'une période donnée. On confond souvent le taux de rotation du personnel avec le **taux de départ volontaire**, mais ce dernier n'en représente qu'une partie (les salariés ayant quitté volontairement l'entreprise), alors que la rotation du personnel intègre également les autres formes de départs (retraite, licenciements, transferts, etc.) et les arrivées prises en compte par ailleurs dans le **taux d'entrées**. La rotation du personnel est un phénomène important, car elle représente le degré de « renouvellement » du personnel de l'entreprise. Trop faible et accompagnée d'un **taux de stabilité du personnel** élevé, elle est dangereuse, car cette situation se traduit à terme par une perte de dynamisme et une pyramide des âges déséquilibrée. Trop forte, elle traduit l'incapacité de l'entreprise à stabiliser son personnel, ce qui entraîne par des coûts élevés de recrutement, d'intégration et de formation. Il n'existe toutefois pas de critères absolus pour caractériser un turnover « normal », car il dépend du secteur d'activité et de la **politique RH** de l'organisation.

Soit une entreprise dont l'effectif était de 800 personnes au mois de janvier 2008 et de 850 personnes au mois de décembre. Il y a eu 50 départs et 100 arrivées au cours de l'année. Le taux de rotation du personnel est de $(50 + 100)/(800 + 850) = 9,1 \%$. Dans une autre entreprise, les effectifs de début et de fin étaient identiques, mais il y a eu 25 départs et 75 arrivées. Le taux de rotation du personnel est de $(25 + 75)/(800 + 850) = 6,1 \%$.

taux de stabilité du personnel

stability rate

Part du personnel n'ayant connu aucun mouvement sur une période de temps donnée. On peut envisager deux formes de stabilité : la stabilité interne et la stabilité externe. Le taux de stabilité externe reflète la proportion du personnel restée dans l'entreprise. Il s'envisage donc en complément du **taux de rotation du personnel**. Le taux de stabilité interne reflète la proportion du personnel resté dans l'entreprise qui n'a également pas changé d'emploi. Il s'envisage donc en complément du **taux de rotation des postes**. Il est important de souligner qu'un taux de stabilité externe élevé n'est pas incompatible avec un taux de rotation du personnel élevé. Il se peut en effet qu'une entreprise voie coexister un important « noyau » stable de salariés, accompagné d'un ensemble d'emplois pour lesquels la rotation du personnel est beaucoup plus importante. Cette entreprise doit donc gérer à la fois les conséquences de l'**ancienneté** du personnel stable et l'absence de **fidélisation**, choisie ou subie, du personnel tournant.

L'entreprise Epsilon avait un effectif de 80 salariés en 2004. En 2009, son effectif est de 100 salariés, dont 60 étaient déjà présents en 2004. Son taux de stabilité du personnel entre 2004 et 2009 est donc de $60/80 = 75 \%$. Sur les 60 salariés, 40 occupent toujours le même poste qu'en 2004 ce qui donne un taux de stabilité du personnel égal à $40/60 = 66 \%$.

taux d'emploi

employment rate

Le taux d'emploi est le rapport entre le nombre d'individus d'une catégorie donnée (par exemple, les 16-25 ans) qui ont un emploi et le nombre total d'individus dans cette catégorie. Cet indicateur permet notamment de prendre en compte les individus qui sont en âge de travailler, mais ne sont pas comptabilisés dans la population active : étudiants, femmes au foyer, personnes handicapées, etc. En France, en 2007, le taux d'emploi de la population en âge de travailler (15-64 ans) était de $64,6 \%$ (60% pour les femmes, $69,3 \%$ pour les hommes). On peut calculer aussi le taux d'emploi d'une sous-catégorie de cette population (les moins de 25 ans, les plus de 50 ans, les femmes, les femmes de 25 à 35 ans etc.). Le taux d'emploi est un indicateur très intéressant de la structure du **marché du travail** d'une économie, en particulier quand on procède à des comparaisons internationales.

Le taux d'emploi des travailleurs âgés de 55 à 64 ans en France était de 38,3 % en 2007 contre 54,7 % au Royaume-Uni, 51,5 % en Allemagne et 70 % en Suède. Ce chiffre, relativement faible pour la France, traduit notamment la proportion importante de personnes de plus de 55 ans qui, pour différentes raisons (discrimination, découragement, dispositifs de préretraite etc.), sont sorties du marché du travail.

taux d'entrées

recruitment rate

Part du personnel entrée dans l'entreprise pendant une période de temps donnée. Le taux d'entrées est une des deux composantes du **taux de rotation du personnel**. Il permet d'évaluer l'importance des efforts nécessaires pour l'**intégration** et la formation des nouvelles recrues dans l'entreprise. Le nombre des entrées dans l'entreprise et le taux qui lui est associé dépend de l'augmentation des effectifs et des remplacements rendus nécessaires par l'**attrition** et les autres motifs de départ du personnel.

La société Sigma est en forte croissance. Elle a un effectif de 120 salariés fin décembre 2009. En 2010, elle prévoit de recruter 20 personnes supplémentaires pour augmenter ses effectifs et 10 personnes pour remplacer les 10 personnes qui, par extrapolation du taux de départ constaté l'an passé, quitteront la société en 2010. Compte tenu d'un effectif de début d'année de 120 et d'un effectif de fin d'année de 140, son effectif moyen sur 2010 sera de $(120 + 140)/2 = 130$ et son taux d'entrées de $30/130 = 23,1 \%$. S'il n'y avait pas eu à remplacer les dix salariés partants, son taux d'entrées aurait été de $20/130 = 15,4 \%$.

taylorisme

taylorism

Ensemble de méthodes d'**organisation du travail** inspiré par les travaux de l'ingénieur américain Frédéric Winston Taylor (1856-1915). Dans ses ouvrages, Taylor part du constat de l'inefficacité des méthodes de management de son temps, fondées selon lui sur « l'initiative et l'incitation » : les ouvriers sont maîtres de leurs propres méthodes de travail et sont les seuls à connaître les « ficelles » de leur métier. Leur efficacité dépend de leur bon vouloir et les contremaîtres ne peuvent, dans ce contexte, les obliger à travailler plus vite. Par ailleurs les ouvriers sont, selon Taylor, enclins à la « flânerie systématique », c'est-à-dire cherchent à minimiser leur effort. Pour résoudre ce problème, il propose de mettre en place une « organisation scientifique du travail ». Celle-ci consiste notamment à confier à des ingénieurs en organisation le soin d'analyser chacune des **tâches** accomplies par les ouvriers, de calculer comment réaliser ces tâches en un temps minimum, puis de définir la « meilleure méthode » de production, c'est-à-dire celle qui permet l'utilisation optimale du temps et des ressources disponibles. L'organisation scientifique du travail permet ainsi à la fois de centraliser les connaissances et de planifier la production.

Taylor a donc préconisé la division du travail pour l'analyse, mais non la parcellisation des tâches comme cela lui est souvent à tort attribué. Largement diffusé en France, en particulier dans les années 1930, le taylorisme a fait l'objet de vives critiques, en particulier parce qu'il ignore largement les dimensions humaines et psychologiques du travail.

technicité

grade drift

La technicité est, avec le **glissement** et le **vieillessement**, une des trois formes d'augmentations de salaire individuelles susceptibles d'être perçues par un salarié. La technicité résulte de la progression du salarié dans l'échelle des rémunérations suite à l'obtention d'une compétence ou d'une qualification qui lui donne droit à cette progression. Bien que qualifiée d'augmentation « individuelle », la technicité repose sur des règles qui sont collectives et n'a donc pas, en principe, de dimension discrétionnaire, contrairement au glissement.

Roland est contrôleur à la compagnie des chemins de fer Railplus. Grâce à des cours de langue intensifs, il a pu faire valider sa connaissance de l'anglais. Ceci lui permet maintenant de bénéficier d'une rémunération plus élevée, car Railplus a souhaité motiver les contrôleurs à développer leurs compétences linguistiques et a donc, en guise d'**incitation**, intégré dans son système de rémunération une prime liée à la maîtrise des langues étrangères.

tempérament

temperament

Composante de la **personnalité** considérée comme « inné », c'est-à-dire biologiquement déterminée. Comme la personnalité, le tempérament peut s'analyser sous la forme de types ou de traits, dont le niveau est plus ou moins varié selon les individus et dont la combinaison permet une description relative du tempérament d'un individu donné par rapport aux autres. Il reflète principalement le niveau d'énergie avec lequel un individu accompagne ses comportements. À la typologie historique et populaire des quatre tempéraments (sanguin, flegmatique, cholérique, mélancolique) ont succédé des conceptualisations plus scientifiques, qui regroupent des traits tels que l'endurance ou la vivacité. Certains **tests de personnalité** prétendent également mesurer des traits de tempérament.

temps de travail

work hours

Temps durant lequel une personne effectue une prestation de travail en étant rémunérée. Les lois Aubry de 1998 et 2000 ont fixé la durée légale du travail à 35 heures hebdomadaires pour toutes les entreprises quel que soit leur effectif. Cela signifie qu'une entreprise peut fixer une durée de travail supérieure à 35 heures, mais elle doit alors soit accorder en contre-

partie aux salariés des jours de réduction du temps de travail (ou jours de « RTT »), soit considérer les heures effectuées au-delà de 35 heures de travail effectif hebdomadaires comme des heures supplémentaires, rémunérées en conséquence. La loi du 20 août 2008, sans revenir de façon radicale sur les principes posés par les lois Aubry, a notamment assoupli les conditions de recours par les entreprises aux heures supplémentaires. Aucun travail ne peut cependant dépasser les durées maximales de travail effectif fixées par la loi : 10 heures par jour, 48 heures par semaine ou 44 heures en moyenne sur une période de 12 semaines consécutives. Le temps de travail effectif correspond à la période durant laquelle le salarié est à la disposition de l'employeur et doit se conformer à ses directives. En pratique, la notion de temps de travail effectif n'est pas aisée à interpréter et peut faire l'objet de revendications ou de **conflits** entre l'employeur et les salariés ou leurs représentants (le temps consacré à s'habiller et à se déshabiller, par exemple, n'est considéré comme temps de travail effectif que dans la mesure où le port d'une tenue de travail est obligatoire).

temps partiel

part time work

Durée de **travail**, mentionnée dans le **contrat de travail**, inférieure à la durée légale du travail (35 heures hebdomadaires). Il peut être mis en place soit en application d'un accord collectif, soit sur décision de l'employeur, soit à la demande du salarié (par exemple parce qu'il souhaite prendre un **congé parental** à temps partiel). Le temps partiel peut être organisé et réparti sur la semaine, le mois ou l'année (notamment quand il existe un accord d'aménagement du temps de travail). Il n'empêche pas la réalisation d'heures supplémentaires par le salarié. En principe, la possibilité de travailler à temps partiel peut constituer un avantage pour les salariés qui souhaitent soit consacrer plus de temps à leur vie personnelle, soit exercer une seconde activité plus risquée (commerciale par exemple) sans perdre le bénéfice d'un salaire fixe chaque mois. Mais, en pratique, les emplois à temps partiel sont dans leur très grande majorité des emplois peu qualifiés et peu payés, occupés par des femmes pour plus de 80 % d'entre eux. Pour les femmes cadres, le choix de travailler à temps partiel peut être un frein à la **carrière** et à la prise de responsabilités. Quand il est subi plus que choisi, le travail à temps partiel tend donc à renforcer les inégalités entre hommes et femmes et la situation de précarité des « travailleurs pauvres ».

test 16PF-5

Test de personnalité couramment utilisé dans le monde de l'entreprise. Ce test évalue seize dimensions primaires qu'il est possible de regrouper en cinq facteurs de personnalité synthétiques : extraversion, anxiété, dureté/intransigeance, indépendance et contrôle de soi. Ces cinq dimensions sont

très proches de celles du **Big Five**. Dans sa version longue, le test 16PF-5 est composé de 185 items à choix multiples s'intéressant aux comportements quotidiens, aux intérêts et aux points de vue des individus. Pour chacun d'entre eux, les répondants doivent se positionner sur une échelle de réponse à trois points (du type « oui », « non », ou « ? »). La majorité des spécialistes considère le 16PF-5 comme un test de personnalité présentant de bonnes qualités de **validité** et de **fiabilité**, bénéficiant de surcroît d'un volume de recherches internationales permettant les comparaisons interculturelles. Ses champs d'utilisation privilégiés sont le **recrutement** et le **développement personnel**.

test de personnalité

personality test

Questionnaire auto-administré, au format « papier/crayon » ou sur support informatique, visant à mesurer les traits de personnalité du répondant. Il peut s'agir de listes de mots ou de phrases à choisir par les personnes qui remplissent le questionnaire parce qu'elles considèrent que ces mots ou ces phrases les caractérisent plus ou moins (« oui », « non », « ne sait pas »); de listes de mots ou de phrases, chacun faisant l'objet d'une réponse en 3, 5, ou 7 points allant par exemple de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »; ou de choix à effectuer entre des phrases ou des mots pour ce que l'on considère être la description la meilleure. Pour une utilisation dans un contexte professionnel, il est nécessaire de s'assurer que le test présente des qualités de **validité** et de **fiabilité**. L'avantage des tests par rapport à d'autres méthodes d'évaluation de la personnalité, comme l'**entretien structuré/non structuré**, est qu'ils peuvent être administrés à de larges groupes à la fois et sont corrigés rapidement. Toutefois, dans des situations à enjeu comme le recrutement, la question est de savoir si les candidats répondent honnêtement aux questions qui leur sont posées ou répondent en essayant de donner une image d'eux positive et/ou conforme à ce qu'ils pensent qu'on attend d'eux. Même si la plupart des tests de personnalité actuels incluent des questions permettant d'apprécier le niveau de cohérence, de sincérité et de désirabilité sociale des réponses, il est toujours préférable de croiser leurs résultats avec ceux issus d'entretiens. Le **test 16PF-5**, le **GZ**, le **MBTI**, le **NEO PI-R** et le **PAPI** font partie des tests les plus utilisés dans le monde de l'entreprise. Certains nécessitent la détention du titre de psychologue pour leur passation et leur interprétation, d'autres requièrent simplement le suivi d'une formation spécifique et l'obtention d'une accréditation *ad hoc*.

test d'évaluation des aptitudes intellectuelles (TEAI)

*general
mental ability test*

Test de **capacités cognitives** s'adressant à des adultes de niveaux d'études supérieurs (niveaux I et II). Il comprend trois épreuves : une épreuve

verbale (mesurant l'aptitude au raisonnement déductif), une épreuve numérique (mesurant l'aptitude à raisonner sur les nombres et à réaliser des stratégies de résolution de problèmes) et une épreuve abstraite (mesurant l'aptitude à trouver des analogies et des différences entre des groupes de figures) L'épreuve verbale est celle qui dépend le plus du niveau d'études du répondant et de sa culture. Le TEAI est recommandé pour l'aide à l'orientation, le recrutement et l'évaluation des personnes. De très nombreuses études scientifiques montrent que les résultats à ce test constituent un bon prédicteur de la réussite en formation, de l'adaptation et de la **performance individuelle** au travail.

test d'intérêts professionnels

career interests inventory

Les tests d'intérêt professionnels (ou d'intérêts vocationnels) visent à identifier le(s) secteur(s) d'activités ou le(e) métier(s) vers lequel(s) un individu se sent attiré. Ces tests d'auto-évaluation sont utilisés dans le cadre de l'orientation professionnelle, pour aider à l'élaboration du projet professionnel ou bien dans celui de la reconversion professionnelle. Le fait d'occuper un métier congruent avec intérêts professionnels accroît la **satisfaction au travail**. En revanche, les liens avec la performance individuelle au travail ne sont pas clairement établis. En d'autres termes, le fait d'être attiré ou « motivé » par un métier ou un poste donné n'est pas forcément relié à la performance future dans le métier.

test projectif

projective test

Méthode visant à appréhender les **traits de personnalité**. S'appuyant sur des fondements psychanalytiques, ces tests consistent à proposer au répondant des stimuli ambigus (ex : des taches d'encre) afin d'obtenir des réponses personnelles que l'examineur pourra ensuite interpréter. Une place centrale est accordée aux processus inconscients du répondant et à ses jeux de pulsions. La vocation originelle de ces tests est celle du diagnostic clinique, notamment celui de troubles psychopathologiques. Déjà contestés dans le contexte clinique, leur utilisation dans le contexte professionnel est extrêmement critiquée en raison des problèmes de **fiabilité**, de **validité** et de pertinence au regard de la finalité poursuivie (cf. loi « Aubry » du 31 décembre 1992). Les deux tests projectifs les plus utilisés sont le test de Rorschach (test composé de dix planches représentant des taches d'encre symétriques) et le test d'aperception thématique (TAT ; test composé de vingt planches représentant des photos, images ou peintures).

*testing***test de discrimination**

Mode de preuve destiné à établir l'existence de pratiques de **discrimination**. Il s'agit de comparer le traitement réservé à des personnes « de référence » avec celui réservé à des personnes susceptibles d'être discriminées en raison de leur origine réelle ou supposée, de leur âge, de leur sexe, de leur handicap ou de tout autre critère illicite. Il s'agit d'un moyen d'investigation fréquemment utilisé par les chercheurs, certaines associations et la **Halde**. Depuis la loi du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances, le *testing* peut servir de preuve devant le juge pénal.

Afin de mesurer l'ampleur des discriminations à l'embauche dont sont victimes les jeunes d'origine étrangère dans les banlieues d'Île-de-France, une étude a été réalisée en 2006 par le Centre d'analyse stratégique. L'objectif était de tester de façon simultanée les effets de la commune de résidence (favorisée ou non), de la nationalité et de l'origine du nom de famille et du prénom (françaises ou marocaines) sur les chances d'être invité à un entretien d'embauche pour un emploi de serveur ou de comptable : 32 profils de demandeurs d'emploi ont ainsi été créés et 2 112 réponses à 264 offres d'emploi disponibles entre octobre et novembre 2006 ont été analysées. Les résultats ont montré que dans la recherche d'un emploi de serveur, les chances d'obtenir un entretien d'embauche étaient au moins trois fois plus fortes pour les candidats qui signalaient leur origine française par la consonance de leur nom et de leur prénom que pour les candidats qui signalaient leur nationalité marocaine et qui avaient un nom et un prénom d'origine marocaine. S'agissant d'un emploi de comptable, les candidats de nationalité et d'origine marocaines devaient en moyenne envoyer plus de dix fois plus de curriculum vitae pour obtenir autant d'invitations à des entretiens d'embauche que les candidats dont les noms et prénoms évoquaient l'origine française.

théorie de la régulation sociale*social regulation theory*

Théorie sociologique dont la thèse centrale est que la régulation sociale, c'est-à-dire le processus d'émergence et d'évolution des règles organisationnelles, résulte de l'action et des décisions interdépendantes de l'ensemble des acteurs de l'organisation. Cette approche distingue deux sources complémentaires de régulation. La régulation de contrôle, d'abord, consiste à créer des règles dont le but est de contrôler l'action des membres de l'organisation et de limiter leur marge d'autonomie. Elle peut émaner de la direction de l'entreprise, mais aussi de la hiérarchie intermédiaire ou d'un ou plusieurs salariés souhaitant contrôler l'action de leurs collègues (par exemple, un groupe d'ouvriers soucieux d'imposer aux autres un plafond de production afin d'éviter l'augmentation des cadences). La régulation autonome est l'activité consistant à interpréter, faire évoluer, voire contourner les règles organisationnelles. Elle est une

réponse à la régulation de contrôle, qui elle-même peut évoluer en fonction de la régulation autonome qu'elle suscite.

La direction des ressources humaines d'une entreprise souhaite mieux contrôler les pratiques d'entretien annuel d'évaluation dans l'entreprise (régulation de contrôle). Dans ce but, elle crée un support, appelé « guide d'entretien », qui rappelle les principales règles à respecter lors de l'entretien (durée, organisation, contenu, etc.) et contient une partie qui doit être remplie, puis signée à l'issue de l'entretien. Ce nouvel **outil RH** est d'abord diffusé auprès de l'encadrement. Dès les premiers entretiens, un certain nombre de critiques « remontent » à la direction : le support est trop long (8 pages), certaines indications ne sont pas claires et certaines compétences (par exemple le « leadership ») sont en pratique difficiles à évaluer. De plus, chacun interprète les règles (régulation autonome). Comme l'explique un responsable : « Moi, j'ai créé mon propre support d'évaluation à partir de celui qu'on m'a donné, il est plus court et plus pratique ». L'année suivante, la direction des ressources humaines édite un nouveau document, plus synthétique et plus explicite.

théorie de l'agence

agency theory

Cadre conceptuel proposé par les sciences économiques pour l'étude de la relation entre deux entités économiques et sociales. Pour la théorie de l'agence, il y a *relation d'agence* dès lors qu'une entité (le *principal*) donne *délégation* à une autre (l'*agent*) pour faire quelque chose à sa place. Toute relation d'agence est caractérisée par la *divergence d'intérêt* potentielle entre le principal et l'agent, ainsi que par l'*asymétrie d'information* dont bénéficie l'agent quant à la manière, plus ou moins diligente, dont il remplit les tâches qui lui sont assignées. Le principal peut donc être victime de l'*opportunisme* de l'agent qui, profitant de l'asymétrie d'information se comporte de manière à maximiser ses intérêts à lui au détriment de ceux du principal. Il peut également faire un mauvais choix quand il recrute un agent (risque de *sélection adverse*). Par conséquent, le principal doit exercer un *contrôle* sur l'agent, c'est-à-dire exercer sur lui une *surveillance* (de manière à diminuer l'asymétrie d'information) et également lui proposer des *incitations* (positives et négatives) de façon à faire converger ses intérêts avec les siens.

On peut considérer la relation de travail comme une relation d'agence où l'entreprise (principal) donne confié à chaque salarié (agent) le soin de tenir un poste de travail (délégation). Dans ce cadre, la réalisation des objectifs de l'entreprise passe par l'exercice du **contrôle organisationnel**, où les **procédures RH** jouent un rôle important par l'intermédiaire de la surveillance (évaluation de la performance) et des **incitations**, que celles-ci soient positives (primes, augmentations de salaire, promotions, etc.) que négatives (sanctions diverses).

théorie de l'équité

equity theory

Cadre conceptuel qui propose une des explications possibles aux mécanismes de **démotivation** au travail. La théorie de l'équité considère que tout individu effectue, consciemment ou inconsciemment, une comparaison entre ses propres contributions et rétributions et celles des membres de son entourage professionnel, qui lui servent de point de référence. Lorsque les rétributions de chacun sont à la hauteur de ses contributions, c'est-à-dire lorsqu'il y a **équité**, la situation est considérée comme normale. Lorsque, en revanche, une personne pense être victime d'une iniquité, elle va essayer de rééquilibrer le rapport entre ses contributions et ses rétributions de manière à restaurer l'équité. Ceci peut se faire de deux manières : soit en demandant une augmentation de sa rétribution, soit en diminuant sa contribution. Bien souvent, la première solution n'est pas possible en pratique, ce qui se traduit par une diminution de la contribution du salarié, ce qui s'analyse en termes de démotivation. La situation inverse, c'est-à-dire celle d'une personne dont la rétribution est trop importante par rapport à la contribution, pose généralement moins de difficultés. Elle peut toutefois entraîner certaines personnes à augmenter leur contribution à l'organisation.

Pierre et Paul, deux auditeurs du cabinet Hot Shots, viennent de recevoir leur évaluation annuelle, assortie du montant de prime de fin d'année correspondant. Pierre est déçu, car sa performance n'a été évaluée que « bonne », alors que celle de Paul, qu'il ne considère pas franchement meilleur que lui, a été évaluée « très bonne ». Il semble maintenant bien décidé à ne plus rester aussi longtemps travailler le soir... À quoi bon se donner du mal si on n'est pas récompensé à la hauteur de ses efforts dans ce cabinet ? Pierre va donc diminuer sa contribution à l'entreprise, faute de recevoir une rétribution équivalente à celle de Paul.

théorie des attentes

expectancy theory

Cadre conceptuel explicatif de la **motivation** et, par extension, de la **démotivation** au travail. La théorie de l'expectative part du principe que le niveau d'effort exercé par un salarié dépend de l'existence de trois conditions. Tout d'abord, le salarié doit penser que son effort entraînera la performance (*expectative*). Ensuite, il doit être persuadé que sa performance entraînera une récompense (*instrumentalité*). Enfin, la récompense en question doit lui permettre de remplir ses objectifs personnels ou de satisfaire ses besoins (*valence*). Si l'une de ces trois conditions est manquante, le salarié ne fera pas d'effort. Ceci peut donc arriver soit si la performance est déconnectée du niveau d'effort exercé, soit si la performance ne donne pas lieu à récompense ou enfin si la récompense n'a pas ou peu de valeur aux yeux de la personne qui la recevra. Le niveau d'effort exercé par le salarié dépend en outre de la force combinée de ces trois liens et pourra augmenter ou diminuer (phénomène de démotivation) si cette force varie dans le temps.

L'entreprise Bingo a mis en place un système de prime à la performance. Malheureusement, ce système n'a pas eu les effets escomptés. Certains salariés ont en effet estimé que les efforts nécessaires pour atteindre les niveaux de performance souhaités étaient trop difficiles (problème d'expectative). D'autres ont mis en doute la capacité des systèmes d'évaluation du personnel à correctement mesurer et récompenser la performance de chacun (problème d'instrumentalité). D'autres encore estiment que l'impact financier des primes (à peine 5 % du niveau de salaire) ne vaut pas la peine de faire des efforts (problème de valence).

théorie X

theory X

Vision de l'homme au travail et de ses motivations formalisée dans les années 1960. D'après la théorie X, l'individu « moyen » éprouve une aversion innée pour le travail et fait donc tout pour l'éviter. Il est essentiellement motivé par l'argent, préfère être dirigé que doté d'autonomie, fuit les responsabilités et n'a que peu ou pas d'ambition et de créativité. En résumé, ses **besoins** sont primaires et le style de **leadership** à adopter pour qu'il travaille efficacement est un contrôle strict, l'imposition d'objectifs et la menace de sanctions.

théorie Y

theory Y

Vision de l'homme au travail et de ses motivations formalisée dans les années 1960. D'après la théorie Y, l'individu « moyen » peut tout à fait trouver dans le travail une source de satisfaction et d'épanouissement. S'il travaille pour des objectifs dont il se sent responsable, il peut se diriger et se contrôler lui-même. Il est ambitieux, créatif, accepte et même recherche les responsabilités. Le style de **leadership** à adopter pour que cet individu travaille efficacement repose sur le **job design**, l'autocontrôle et la participation à la définition des objectifs. S'il se comporte de manière passive, c'est-à-dire selon le modèle décrit par la **théorie X**, c'est uniquement par réaction légitime à des conditions de travail défavorables.

théorie Z

theory Z

Méthode de management inspirées de l'observation des entreprises japonaises au début des années 1980, par contraste avec leurs homologues nord-américaines de l'époque. Les principes fondamentaux de la théorie Z sont des emplois sur des temps longs, des carrières peu spécialisées, des évaluations et de promotions étalées dans le temps, une prise de décision participative et consensuelle, l'encouragement des relations directes (direction-salariés), la responsabilisation et le développement d'une culture clanique.

travail*work*

Effort, individuel ou collectif, dont le but est la réalisation d'une **tâche**, d'un projet, d'une mission ou d'une œuvre, avec ou sans but lucratif, réalisé ou non sous la **subordination** d'un employeur. Comme tout effort, le travail peut être source de souffrance ou de stress, en particulier quand il fait naître des situations de **harcèlement** moral ou sexuel. Il peut aussi être à l'origine de **maladies professionnelles** ou d'**accidents du travail**. Mais le travail est aussi une source d'épanouissement et de **reconnaissance** sociale : travailler, c'est être utile à quelqu'un ou à quelque chose, c'est avoir sa place au sein du groupe humain auquel on appartient. Les personnes qui sont privées de travail – chômeurs, personnes handicapées ou victimes de discriminations, notamment – vivent souvent difficilement cette situation, pour des raisons psychologiques (sentiment de dévalorisation) et sociale (phénomène de désocialisation) autant que matérielle. Le travail répond en effet à différents types de **besoins**, en particulier les besoins physiologiques, les besoins de contacts sociaux et les besoins d'accomplissement. Les personnes qui, sans être privées de travail, vivent celui-ci comme précaire (**travail temporaire**, contrat à durée déterminée) et/ou peu valorisant seront souvent peu motivées pour l'accomplir. Enfin, le travail est très inégalement distribué, le travail le mieux rémunéré allant aux personnes qui possèdent le **capital humain**, le **capital social** et le **capital culturel** le plus important.

**travail à distance,
télétravail***telework,
telecommuting*

Forme d'organisation du travail consistant à exercer tout ou partie de son activité professionnelle à distance des locaux de son employeur. Un accord cadre européen sur le télétravail le définit plus précisément comme « une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière ». Parmi les télétravailleurs, on distingue notamment les salariés « nomades » – qui, pendant leurs déplacements, continuent à collaborer avec leur entreprise en accédant ponctuellement à son système d'information à distance – et ceux dont l'entreprise leur permet de travailler depuis chez eux.

Élodie est salariée d'un grand constructeur automobile. Elle fait partie de l'équipe RH et conçoit des modules de *e-learning* à destination des autres salariés de l'entreprise. Élodie travaille à son domicile trois jours par semaine (mercredi, jeudi et vendredi) et au siège parisien de l'entreprise le lundi et mardi. Elle a fait ce choix pour passer davantage de temps avec son fils de 4 ans. Il lui faut sinon plus de deux heures de transport par jour pour se rendre à son travail. Les principaux avantages de ce mode d'orga-

nisation sont pour elles l'autonomie, le fait de pouvoir consacrer davantage de temps à sa famille, la diminution du stress dû aux transports, et au final, une meilleure productivité. Les aspects plus négatifs concernent la crainte qu'elle a de ne plus faire complètement partie de l'équipe RH, et de ne pas disposer de toutes les informations qui lui sont utiles pour son travail et sa progression de carrière. Lorsqu'elle travaille à son domicile, il lui faut par ailleurs s'autocontrôler en permanence pour maintenir des frontières étanches entre ses plages de travail, et ses activités familiale et personnelle.

travail égal, salaire égal

*equal pay
for equal work*

Principe selon lequel l'employeur est tenu d'assurer l'égalité de rémunération entre tous les salariés (en particulier, de l'un ou l'autre sexe) qui sont placés dans une situation identique. Ce principe, consacré par la Cour de cassation, n'interdit cependant pas toute différence de rémunération pour un travail égal ou de valeur égale, à partir du moment où cette différence est justifiée par des éléments objectifs tels que (de manière non exhaustive) : les qualités professionnelles du salarié (qualité du travail fourni, ancienneté lorsqu'elle est intégrée dans le salaire de base, expérience acquise dans l'entreprise, diplôme lorsqu'il permet au salarié d'effectuer un travail de valeur supérieure), certaines caractéristiques du poste de travail occupé (technicité particulière, tâches attribuées plus larges ou responsabilités particulières confiées au salarié), la structure interne de l'entreprise (deux salariés effectuant le même travail, mais appartenant à deux établissements distincts, n'ont pas nécessairement droit à une rémunération identique) ou la situation du marché de l'emploi (la pénurie de candidats à une fonction et la nécessité de les attirer peuvent justifier une différence de rémunération pour un emploi de valeur égale). En cas de violation du principe « à travail égal, salaire égal », les juges peuvent accorder au salarié lésé un rappel de salaire (s'étendant au plus sur cinq ans) compensant la différence de rémunération. Toutefois, cette violation n'est pas sanctionnée pénalement.

travail émotionnel

emotional labor

Mécanisme de régulation par lequel un salarié contrôle l'expression de ses émotions au travail de manière à les rendre conformes à ce qui est attendu dans son contexte professionnel. Une vision large de la notion de travail émotionnel considère que la maîtrise de ses émotions peut concerner une très large palette de métiers, voire la quasi-totalité d'entre eux dans la mesure où ils contiennent une dimension interpersonnelle – ce qui rend la notion de travail émotionnel proche de la notion d'**intelligence émotionnelle**. Une vision plus stricte, et plus pertinente, de la notion de travail émotionnel la limite aux métiers dont l'expression d'émotions favorables

ou l'inhibition d'émotions défavorables est importante dans le cadre de la relation avec la clientèle : serveurs, infirmiers, vendeurs, etc. On considère par exemple que les émotions positives affichées par un vendeur se traduisent par une amélioration de ses ventes ou que le travail émotionnel produit par le personnel navigant commercial aérien est susceptible de contribuer à la satisfaction des passagers et à l'apaisement des plus anxieux. Bien qu'il présente des avantages pour l'organisation, le travail émotionnel est une source de **stress** pour les salariés qui doivent le mettre en œuvre.

Marie est salariée dans le parc d'attractions Glupsland. Elle s'occupe d'une attraction particulièrement populaire, le Petit Navion Magique. Son travail est d'accueillir les clients et de les accompagner tout au long du parcours suivi par le Petit Navion. Bien qu'elle trouve cette attraction un peu idiote, elle fait toujours preuve d'un enthousiasme visible et communicatif. D'ailleurs, absolument personne aujourd'hui ne se rend compte qu'elle s'est disputée avec son petit ami hier soir. Après tout, comme le dit son chef, ses états d'âme, il faut les laisser chez soi !

travail temporaire

temporary work

Travail précis et limité dans le temps, appelé aussi travail intérimaire. Pour sa réalisation duquel un salarié est embauché par une entreprise de travail temporaire, qui le met à la disposition de l'entreprise utilisatrice. Cette dernière peut notamment avoir recours au travail temporaire pour le remplacement d'un salarié absent (congé maladie, maternité, etc.), dans l'attente de la prise de fonction d'un nouveau salarié ou pour faire face à un accroissement temporaire de son activité. Mais, dans tous les cas, le recours au travail temporaire ne peut avoir pour objet ou pour conséquence de pourvoir de façon pérenne un emploi lié à l'activité habituelle de l'entreprise : dans ce cas, l'entreprise doit embaucher un salarié à durée déterminée ou indéterminée. Il ne peut non plus servir au remplacement des salariés en cas de **grève**. La mission du salarié intérimaire prend fin soit au terme fixé par le contrat, soit quand survient un événement prévu par le contrat (retour du salarié absent, fin du contrat avec un client, etc.). Le travail temporaire s'est beaucoup développé ces dernières années, sous l'influence des entreprises qui souhaitent faire face à un surcroît d'activité sans s'engager contractuellement à l'égard de nouveaux salariés. L'activité des entreprises de travail temporaire est donc florissante en période de croissance. Mais, pour les mêmes raisons, l'emploi temporaire est très sensible à la conjoncture et se rétracte fortement en cas de ralentissement de l'activité.

**troubles musculo-
squelettiques (TMS)***musculoskeletal
disorders (MSDs)*

Ensemble de pathologies touchant les muscles, les tendons, les ligaments, les cartilages et les nerfs activateurs des membres et de la colonne vertébrale. Les TMS constituent la première cause de maladies professionnelles en France comme dans la plupart des pays européens et plusieurs études montrent qu'elles progressent dans beaucoup d'entreprises. Les causes des TMS sont multiples, mais les mauvaises conditions du travail (travail en force, gestes répétitifs à cadence élevée, positions pénibles, postures prolongées, maniement de charges lourdes, vibrations, froid, etc.) se révèlent en être le facteur principal. **L'ergonomie** et le **job design** constituent quelques-uns des principaux moyens de prévention des TMS (www.infotms.fr).

Les femmes de ménage de l'Hôtel du Nord souffrent régulièrement de TMS. On comprend mieux cet état de fait en analysant leur travail quotidien. Pour effectuer leurs tâches (faire les lits, passer l'aspirateur, nettoyer les toilettes, robinets, éviers, baignoires et miroirs, etc.), elles sont obligées de travailler dans une posture souvent inconfortable en raison de l'espace limité (debout ou en marchant, courbée, accroupie, à genoux, étirée, penchée ou en torsion). De surcroît, elles doivent faire des mouvements violents tout en étant dans une posture inconfortable (ex : lever les matelas). Sachant qu'une femme de ménage change de position toutes les trois secondes environ, qu'il faut en moyenne 25 minutes pour nettoyer une chambre et qu'elle doit s'occuper de 16 chambres, on peut estimer qu'elle adopte 8000 postures différentes dans une journée de travail.



université d'entreprise

corporate university

Le terme université d'entreprise (également appelé académie ou institut) désigne des réalités parfois très différentes, allant du simple centre de formation interne d'entreprise jusqu'à la structure d'envergure délivrant des diplômes internes. Il ne s'agit cependant pas d'une université au sens classique du terme, en ce sens qu'une université d'entreprise se limite à délivrer une formation développée sur mesure pour ses besoins spécifiques. Ses objectifs sont multiples : contribuer à créer une culture commune et à susciter un sentiment d'appartenance, participer à la **socialisation** des nouvelles recrues, fidéliser, initier et soutenir un changement organisationnel, organiser la formation, etc.

Un des exemples les plus connus d'université d'entreprise est la McDonald's Hamburger University. Le campus principal est situé dans la banlieue de Chicago, et s'étale sur une surface de plus de 300000 m². Il compte plus de 30 enseignants permanents et a formé depuis 1961 plus de 80000 franchisés et directeurs de restaurants du monde entier. Comme les institutions comparables, il initie les participants au modèle d'affaire de l'entreprise, à ses techniques, sa culture de l'entreprise, voire à son **idéologie**.

valeurs

values

Concepts représentant les principes directeurs de l'existence et, dans le cas des valeurs au travail, les finalités du travail ou les finalités des activités de l'entreprise. Les valeurs partagées constituent le socle de la **culture d'entreprise**. Elles contribuent donc à consolider l'**identité** individuelle de chaque salarié. Les **chartes d'entreprise** et, plus largement, les autres démarches de **communication interne**, sont un moyen privilégié de formalisation et de diffusion des valeurs de l'entreprise et de son **idéologie**. Le processus de **socialisation** peut également être interprété comme un mécanisme de transmission des valeurs de l'entreprise à ses membres.

validation des acquis de l'expérience (VAE)

Droit pour toute personne, salariée ou non et quel que soit son niveau de qualification, justifiant d'une expérience professionnelle d'au moins trois années (consécutives ou non), d'obtenir un diplôme ou un titre en rapport

avec cette expérience. Le principe de la VAE est donc de permettre aux personnes qui n'ont pas de diplôme d'y accéder avec plus de facilités que si elles devaient passer par le cursus normal et de reconnaître que l'expérience professionnelle peut être tout aussi formatrice que la formation initiale. En pratique, une personne qui souhaite bénéficier d'une VAE doit constituer un dossier pour justifier de son expérience et exposer son projet professionnel, puis se présenter devant un jury constitué de représentants de la profession dont relève la qualification demandée. Selon les cas, le jury peut accorder le diplôme, soumettre son obtention à la passation de certains examens (ce qui revient à dispenser le candidat de passer une partie des examens qui permettent d'accéder à un diplôme) ou le refuser. La VAE permet ainsi de reconnaître la valeur des **compétences** et de l'expérience acquises « sur le terrain » et peut représenter, pour les personnes qui en bénéficient, une forme de reconnaissance sociale. Mais elle présente le risque qu'une fois le diplôme obtenu, le **marché du travail** ne reconnaisse pas la valeur de ce **capital humain** comme il le fait pour les diplômes obtenus par la voie classique – notamment parce que l'expérience, si elle permet effectivement l'acquisition de **compétences** utiles à l'exercice d'une profession, ne permet pas l'acquisition du **capital social** et du **capital culturel** qui se construisent sur les bancs de l'université ou des grandes écoles.

M. et Mme Lebois tiennent, depuis une vingtaine d'années un magasin de bricolage dans la région de Nantes. Le magasin compte huit employés et c'est Mme Lebois qui, depuis de nombreuses années, s'occupe de la comptabilité du magasin, de la gestion du personnel et des relations avec la clientèle. Pour des raisons à la fois personnelles et économiques, Mme Lebois souhaite rechercher un emploi en dehors du magasin. Pour valoriser son parcours, elle songe à faire valoir son expérience dans les conditions prévues par la VAE pour obtenir un BTS d'assistante de gestion de PME.

validité

validity

Estimation de la qualité d'une méthode ou d'un test. La **psychométrie** distingue plusieurs types de validité. On parlera notamment de *validité de contenu* pour apprécier la capacité d'un instrument d'évaluation ou de mesure à appréhender les aspects essentiels pour lesquels il a été conçu, et ceux-là uniquement. Par exemple, dans le cas d'un test de **capacités cognitives**, il est nécessaire de s'assurer que les questions utilisées contribuent toutes à évaluer des aspects significatifs de ce domaine et également que ces questions ne fassent pas appel à des caractéristiques qui ne sont pas explicitement liées à ce domaine (la personnalité, par exemple). La validité de contenu réelle peut être différente de la *validité apparente*, c'est-à-dire de la *perception de validité* aux yeux des examinés et des observateurs non initiés. La validité apparente est néanmoins importante à prendre en compte puisqu'elle peut avoir un impact sur le climat de passation et donc, indirectement, sur les résultats. On parlera aussi de *validité prédictive* pour désigner la capacité d'un instrument d'évaluation ou de

mesure à prédire correctement un certain nombre de résultats. Par exemple, dans quelle mesure un **test de personnalité** réussit-il à prédire la performance future des salariés ? La validité prédictive d'un test renvoie donc à son utilité pour l'entreprise qui y a recours. C'est au concepteur/vendeur d'un test d'apporter les preuves de la validité du test qu'il propose, ainsi que de sa **fiabilité**. Le **responsable ressources humaines** ou utilisateur du test se doit d'avoir les connaissances techniques générales pour les apprécier et prendre une décision en toute connaissance de cause. Sur ce plan, l'argument « de nombreux clients prestigieux utilisent nos tests et en sont satisfaits » n'est pas recevable : des entreprises pourtant réputées sont parfois dans l'erreur...

veille sociale

social monitoring

Démarche de collecte d'informations destinées à suivre, voire anticiper les évolutions du contexte réglementaire, juridique, technique ou concurrentiel. La veille sociale peut être réalisée en interne à l'entreprise ou faire l'objet d'une **externalisation** auprès d'un cabinet de **conseil en ressources humaines**. La veille sociale est parfois une des **tâches** assignées aux **responsables ressources humaines**.

Marine est assistante RH chez Deltaplus. Bien que ses attributions essentielles portent sur la gestion de la formation, elle s'est portée volontaire pour réaliser la veille RH au sein de son département. Même si cela va lui imposer du travail et des efforts supplémentaires, elle estime indispensable de se tenir informée des évolutions de la législation sociale et des pratiques RH. Elle se tient donc régulièrement au courant des dernières évolutions : lecture de la presse professionnelle, participation à une association de jeunes professionnels des RH, inscription à des newsletters, etc. Outre la **motivation intrinsèque** qu'elle a pour cette activité, elle espère également pouvoir faire des recommandations à son directeur et se voir récompensée.

vieillesse

seniority wage drift

Impact de l'augmentation de l'ancienneté d'un individu ou de l'ensemble du personnel d'une entreprise sur le niveau de la **masse salariale**. Ceci peut se faire soit par une augmentation du salaire de base en fonction de l'ancienneté, soit par l'intermédiaire d'une prime d'ancienneté dont le montant est proportionnel au nombre d'années de présence dans l'entreprise. Le vieillissement est considéré, avec la **technicité** et le **glissement**, comme une des trois formes du **GVT**, c'est-à-dire de la progression de la masse salariale causée par des mesures salariales individuelles. Alors qu'elle est au cœur des pratiques de rémunérations dans le secteur public, qui compense des salaires de départ relativement faibles par une progression tout au long de la carrière, la prise en compte de l'ancienneté a tendance à se faire moins fréquente dans le secteur privé.

Dans l'entreprise Globul, la prime d'ancienneté est égale à un pourcentage du salaire de base qui varie d'un point par an, avec un minimum de 3 % d'ancienneté à partir de trois ans et un plafond de 15 % atteint au bout de quinze ans. En 2008, le montant total des primes d'ancienneté s'est monté à 1 200 000 €, soit 12 % de la masse salariale. En 2009, les primes d'ancienneté se sont montées à 1 312 500 € pour des salaires de 10 500 000 €, soit 12,5 % de la masse salariale. Pour 2010, le DRH anticipe une augmentation de la masse salariale de 3 %. Celle-ci devrait donc passer à $10 500 000 \times 1,03 = 10 815 000$ €. En appliquant une progression du pourcentage d'ancienneté de 0,5 %, on peut donc anticiper un montant de $10 815 000 \times 0,13 = 1 405 905$ € pour les primes d'ancienneté à verser en 2010. Seul un calcul précis à partir des données réelles pourra donner un montant, mais cette approximation est suffisante dans un premier temps.

visite médicale

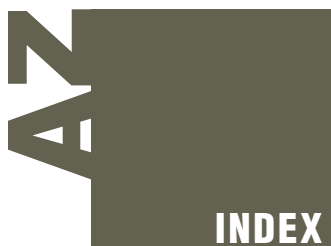
pre-employment physical

Examen de santé réalisé par un médecin du travail. Tous les salariés doivent passer une visite médicale avant l'embauche, puis périodiquement au cours de leur carrière. L'examen médical d'embauche a pour but de rechercher si le salarié n'est pas atteint d'une affection dangereuse, de vérifier son **aptitude professionnelle** au poste de travail auquel l'employeur envisage de l'affecter et de proposer éventuellement des aménagements du poste ou l'affectation du salarié à un autre poste. Ensuite, le salarié doit passer un examen médical au moins une fois par an. Lors de cet examen, le médecin du travail s'assure du maintien de l'aptitude de l'intéressé au poste de travail qu'il occupe. Par ailleurs, une visite médicale de reprise est obligatoire après certains événements tels qu'une absence pour **maladie professionnelle** ou un **congé maternité**.

WAB (Weighted Application Blank)

formulaire pondéré de candidature

Formulaire de candidature reposant le principe des **biodatas**. Des questions (ex : salaire dans le précédent emploi ou nombre d'emplois occupés au cours des cinq dernières années) sont introduites dans le formulaire « classique » de candidature en complément de celles traditionnellement posées et chaque réponse des candidats se voit attribuer un certain nombre de points. Le choix des questions et la pondération des réponses sont fonction d'une analyse statistique préalable des relations entre les caractéristiques sociodémographiques des salariés actuels de l'entreprise et leur performance (ou leur fidélité à l'organisation). À l'instar des questionnaires biodatas, les WAB reposent sur le postulat que le meilleur prédicteur du comportement futur d'un candidat est son comportement passé. Les questionnaires WAB se limitent généralement à une dizaine de questions (contre parfois 100 pour les biodatas) et à des informations factuelles et vérifiables. Globalement, ils bénéficient des mêmes avantages et souffrent de mêmes inconvénients que les biodatas.



INDEX DES TERMES ANGLAIS

Numerics

360° feedback 95

A

absenteeism 1
absenteeism rate 194
across-the-board increase 14
affective bias 20
affective states 93
affectivity 3
age structure 166
agency theory 203
agreement 58
alignment 3
allied trades 99
analysis of absenteeism 6
annual employee report 24
annual interview 87
appraisal interview 87
assessment center 33
attribution 13
attribution bias 21
attrition 13
authority 16
autonomy 15

B

base wage bill 136
behavior 46
behavioral and interpersonal skills 183
Behavioral Observation Scale 26
Behaviorally-Anchored Rating Scale 17
benchmark job 84
benchmarking 18
Big Five 22
biodata 25
boundaryless career 32
bullying 112
burnout 90

C

cafeteria plan 157
career 31
career anchor 8
career interests inventory 201

career path 150
career plateau 156
charisma 36
coaching 42
cognitive bias 20
cognitive skills 29
collective bargaining 145
collective labor agreement 59
collective profit-sharing scheme 124
collective redundancy program 158
commitment 117
company concierge service 49
company rules and regulations 172
company savings plan 159
compensation 172
concertation 72
conflict 51
contingency 55
cooperation 60
cooptation 60
coordination 61
corporate culture 62
corporate reputation 173
corporate social responsibility 175
corporate university 210
corporate volunteering 19
cover letter 131
cultural capital 29
cynicism 63

D

degree 72
demotivation 69
deviant behaviors 48
disability 111
disciplinary sanction 182
discrimination 74
diversity 75
downsizing 176
dual career ladder 75

E

e-learning 82
electronic human resources management, e-HRM 82
emotion 83

emotional intelligence 122
 emotional labor 207
 employability 85
 employee childcare facility 62
 employee recognition 169
 employee representation institutions 120
 employee savings plan 89
 employee shareholding 2
 employer image 115
 employment rate 196
 empowerment 85
 enneagram 85
 equal pay for equal work 207
 equality 81
 equity 91
 equity theory 204
 e-recruitment 91
 ergonomics 92
 ethics 93
 evaluative bias 21
 executive 28
 exit interview 88
 expatriation 96
 expectancy theory 204
 extrinsic motivation 143

F

family-work conflict 51
 feedback 100
 first line managers 134
 flexibility 101
 flexsecurity 102
 forced ranking 39
 fordism 103

G

general mental ability tes 200
 generation X 106
 generation Y 106
 glass ceiling 155
 golden parachute 150
 grade drift 198
 graphology 108
 group interview 87
 GZ 110

H

handwriting analysis 108
 harassment 112
 Hawthorne effect 81
 Hay method 139
 headcount 78
 head-hunter 37
 high flyer 112
 high potential 112
 HR communication 45
 HR devolution 151

HR function 102
 HR indicator 119
 HR management control 57
 HR management research 168
 HR marketing 135
 HR objective 147
 HR planning 107
 HR policy 160
 HR practice 163
 HR procedure 163
 HR process 163
 HR scorecard 193
 HR strategy 190
 HR tool 148
 HRIS (Human Resources Information System)
 186
 human capital 30
 human resource consulting 55
 human resource costing 96
 human resources decentralization 65
 human resources department 70
 human resources director 73
 human resources manager 175
 human resources 176

I

identification 114
 identity 114
 ideology 115
 impatriation 116
 impression management 117
 in basket 118
 incentive 118
 individual annual employee report 24
 individual job performance 153
 individual responsibility 174
 individualization 120
 individualized profit-sharing scheme 124
 industrial tribunal 165
 institutional view 11
 insubordination 121
 integrity 122
 intermission 123
 internal communication 44
 internal labor market 135
 internal withdrawal 69
 international human resource management 106
 internship 188
 intranet 125
 intrapreneur 125
 in tray 118
 intrinsic motivation 144
 involvement 85

J

job advertisement 9
 job attitude 12
 job board 127

job capability 12
 job description 71
 job description form 100
 job design 127
 job diagnostic survey 127
 job enrichment 86
 job flow 179
 job grading 40
 job rotation 180
 job satisfaction 182
 job seniority 7
 job stress 190
 job tenure 7
 job training 104
 justice 128

K

kanban 129
 key job 83
 know-how 184
 knowledge management 129

L

labor code 42
 labor inspection 120
 labor market 134
 layoff 131
 leadership 130
 learning 10
 learning curve 61
 legal profit-sharing 151
 legitimacy 130

M

management by objectives 133
 manager 28
 Master in Business Administration 137
 maternity leave 53
 mentoring 138
 minimum wage 182
 Minnesota Satisfaction Questionnaire 140
 misconduct 99
 mission statement 37
 mobbing 112
 mobility 142
 mobility opportunities 92
 mobilization 141
 mood 113
 morphopsychology 142
 motivation 143
 motivation letter 131
 musculoskeletal disorders (MSDs) 209
 Myers Briggs Type Indicator 137

N

need 19
 negotiated resignation 70

neuro-linguistic programming 164
 non-structured interview 89

O

occupational disease 133
 occupational over-qualification 66
 older workers 186
 on-the-job trial 93
 organigram 147
 organizational behavior 46
 organizational change 35
 organizational citizenship behaviors 46
 organizational climate 40
 organizational control 57
 organizational learning 11
 organizational performance 154
 orientation 121
 outplacement 148
 outsourcing 97

P

paid leave 54
 parental leave 54
 part time work 199
 pay slip 27
 pay structure 191
 payback clause 67
 pension fund 28
 people review 178
 perceived external prestige 116
 perceived organizational support 188
 performance and potential appraisal 94
 personal development 71
 personality 154
 Personality and Preference Inventory 150
 personality test 200
 personnel budget 26
 personnel budget variance 77
 personnel costs 104
 personnel retention 101
 personnel selection 185
 personnel turnover rate 195
 polyvalence 160
 potential 161
 power 162
 pre-employment physical 213
 probationary period 154
 productivity 164
 professional development interview 88
 professional qualification 167
 projective test 201
 promotion 165
 proportional wage increase 79
 psychological contract 56
 psychometrics 166

Q

quality circle 34
quotas 167

R

rationality 168
recruitment 170
recruitment rate 197
reengineering 176
reference frame 171
references 171
reliability 100
repatriation 116
replacement effect 80
resignation 68
resistance 174
restructuring 176
resume 63
retention bonus 25
retirement 177
return on investment 177
risk 178
role 179

S

salary structure 191
security 184
segmentation 185
self-regulation 15
seniority wage drift 212
short term absenteeism 140
sick leave 53
skills 45
skills inventory 23
skills-based recruiting 138
social audit 14
social barometer 17
social capital 31
social certification 35
social control 58
social exchange 77
socialization 187
social monitoring 155, 212
social network 173
social rating 146
social regulation theory 202
social security contributions 35
social skills 183
social welfare institutions 148
sourcing 188
stability rate 196
staff representative 67
staff turnover rate 195
stakeholders 152
standard job 84
stock-options 189
strategic analysis 6

strategic human resource management 107
strategy 189
strike 109
structural shift 67
structured interview 89
subordination 191
succession plan 159
suffering at work 187
survey 86

T

talent 194
task 193
taylorism 197
team cohesion/cohesiveness 43
telecommuting 206
telework 206
temperament 198
temporary work 208
testing 202
theory X 205
theory Y 205
total retribution 177
trade 139
trade union 192
training plan 157
transactional analysis 7
trial period 154
trust 50
turnover intention 123

U

umbrella company services 161
unemployment 38
union representative 68

V

validity 211
values 210
voluntary turnover rate 195

W

WAB (Weighted Application Blank) 213
wage 181
wage bill 135
wage creep 108
wage drift 110
wage increase 79
wage overhang 80
wage span 4
welcome booklet 131
withdrawal behaviors 47
work 206
work accident 2
work contract 55
work design 147
work hours 198

work sample test 140
work to rule 109
work-family conflict 52
working conditions 49
work-life balance 90
works council 43

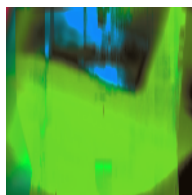
X

Xers 106

Y

yearly effect 97
Yers 106

Olivier Herrbach
Karim Mignonac
Nathalie Richebé



LES RESSOURCES HUMAINES de A à Z

400 mots pour comprendre

Qu'est-ce que la gestion stratégique des ressources humaines ? Que recouvrent les termes d'égalité et d'équité ? Comment comprendre ce que signifie la notion de carrière aujourd'hui ? Quelles sont les différences entre la fonction RH et le département RH, entre la motivation et l'implication au travail ?

Ce dictionnaire encyclopédique regroupe les **400 termes les plus fréquemment utilisés en gestion des ressources humaines** et qu'un étudiant est à même de rencontrer pendant ses études supérieures. De nombreuses définitions sont illustrées par des exemples ou des illustrations et **tous les termes ont leur équivalent en anglais.**

Véritable outil de travail, de révision et d'approfondissement, ce livre accompagnera les étudiants en gestion et en management des universités et des écoles de commerce.

OLIVIER HERRBACH
Professeur des universités
et directeur du Master
Management des
ressources humaines
à l'IAE de Bordeaux.

KARIM MIGNONAC
Maître de conférences
en gestion des
ressources humaines
et en comportement
organisationnel à l'IAE
de Toulouse.

NATHALIE RICHEBE
Professeur
associé au CERAM
Sophia-Antipolis.

