

Ressources Educatives Libres

GESTION DU PERSONNEL ET LA LÉGISLATION DU TRAVAIL

Université Nationale des Sciences,
Technologies, Ingénierie et Mathématiques d'Abomey

 AFRICA DIGITAL
CAMPUS



Novembre 2023

Introduction

La vie économique est aussi animée par un marché. Ce dernier est un espace d'échanges ou de transactions des biens et services qui sont produits par des entités/agents économiques. Parmi ces dernières figure, l'entreprise. Alors une entreprise est un agent économique dont l'activité principale est la productivité des biens et services au terme des investissements et de leur fonctionnalité. Ces derniers sont destinés aux consommateurs, qui sont toujours à la quête du meilleur et à un coût accessible. Cette fonction de production ayant pour cadre opérationnel l'entreprise est assumée par des personnes. Celles-ci depuis la première révolution industrielle se trouvent être dans deux grandes catégorisations. Il y a d'un côté les dirigeants de l'entreprise et de l'autre côté les travailleurs. Ces deux catégories d'acteurs sont dans une relation économique où les dirigeants sollicitent la force des travailleurs pour produire des biens et services, à travers lesquels se dégagent des profits. Cette relation mercantile a connu une genèse où l'ouvrier ne dispose que de sa force pour vivre. Cette genèse a montré que l'individu n'a aucune prise en compte de sa personne dans cet univers de travail au cours de la seconde révolution industrielle. Cependant, avec les dynamiques politiques, économiques et sociales d'autres aspects de la vie de l'ouvrier ont commencé par être pris en compte progressivement par les dirigeants.

C'est le cas de la prise en compte d'une dimension humaine dans ses relations avec la main d'œuvre. Cette transformation sous-tend le passage de la gestion du personnel à celle des ressources humaines. Il a, entre autres choses, la capacité de pouvoir répondre aux concurrences et à la compétitivité des entreprises dans un monde en pleine mutation, aux enjeux multiples (économie, politique, social et environnement).

Ainsi la personne humaine partie à un contrat de travail dans une unité économique, d'hier à aujourd'hui, a connu une trajectoire diversifiée. Les exigences du monde économique ont obligé les dirigeants à s'inscrire dans une nouvelle stratégie où l'être humain s'invite davantage dans la vie de l'entreprise, et ce, pour son amélioration économique-sociale. Cette progression de l'intégration du travailleur dans son unité professionnelle, s'est aussi matérialisée par une nouvelle gestion des organisations. Cette dernière doit être plus opérationnelle à effet de minimiser le coût et de réaliser des profits avec un personnel qualifié et motivé à la tâche. Une telle intégration est encadrée par une sécurité juridique de son emploi qu'il incarne en tant qu'agent producteur de biens et services. Alors une relation contractuelle est aujourd'hui au-delà des deux acteurs sociaux, impliquant des institutions avec un arsenal juridique en la matière. C'est dans ce contexte que s'inscrit le présent cours intitulé : « **Gestion du Personnel et la Législation du Travail** ».

Pour mieux cerner la place de l'ouvrier d'aujourd'hui, il faut interroger l'histoire à effet

d'appréhender sa progression. Elle n'est pas sans effet dans un monde concurrentiel. Alors pour mieux montrer l'ancrage de cette dimension humaine occultée par les précurseurs d'une nouvelle stratégie de travail, (au lendemain des contreperformances économiques enregistrées par le tissu industriel), il faut revisiter les composantes de cette dernière. La quête des droits humains pour éviter toute exploitation humaine, comme ce fut le cas dans le passé, un minimum doit être requis en la matière. C'est ce à quoi s'attèle la législation y afférente.

D'abord dans une première partie nous ferons de l'histoire à travers Genèse et Evolution des Ecoles Théoriques ayant eu à cœur la vie de l'ouvrier et les possibilités de réalisation des profits dans le tissu industriel. Cette première partie est couverte par les deux premières séquences, qui y sont avec leurs contenus respectifs (Ecole Classique des Organisations, Ecole des Relations Humaines).

Ensuite, la deuxième partie est pourvue par la Gestion des Ressources Humaines et ses Principales Activités. Elle est aussi pour des questions précises, renseignée par les deux dernières séquences de la scénarisation du présent cours.

Enfin la troisième partie : la législation du travail et la vie de l'employé au sein de l'entreprise. Cette séquence n'est pas programmée pour être mise en ligne. Mais plutôt en présentiel. Toutefois, elle couvre les activités étudiées au niveau de la gestion des ressources humaines et la législation y afférente pour que chacun des acteurs sociaux sache à quoi s'en tenir à tout point de vue. Une analyse comparative de cette législation du travail va intervenir au sujet de certains aspects des activités de la gestion des ressources humaines.

Les objectifs du cours :

Au titre général il s'agit de :

Tracer l'histoire de l'ouvrier ou de l'employé dans une sphère professionnelle depuis la seconde révolution industrielle.

Quant aux objectifs spécifiques, qui vont prouver l'assimilation et l'appropriation du cours après avoir été dispensé, les apprenants sont à même de :

- 1- Décrire la trajectoire de l'ouvrier de sa relation de type mercantile à celle sociale dans la sphère professionnelle,
- 2- Répertorier les activités retenues et étudiées de la gestion des ressources humaines qui révèlent la mobilité et les avantages sociaux de l'ouvrier ou de l'employé au sein d'une entreprise,
- 3- Approprier l'encadrement juridique et réglementaire des activités retenues et étudiées de la gestion des ressources humaines.

Méthodologie

Le cours a un format hybride ...Pour la partie virtuelle, chacune des quatre séquences a une activité précise pour un apprentissage également. Les consignes d'y parvenir sont chaque fois indiquées dans le but de faciliter la tâche. Des tests d'évaluation formative sont donc postés, et ce, pour vous aider à mieux comprendre chacun des contenus y afférents.

Pour ce qui est de la phase présentielle, le cours a un canal de transmission qu'est magistral suivi d'une approche interactive entre l'enseignant et l'étudiant. Des travaux de recherche sont donnés à des petits groupes constitués en vue de couvrir toutes les préoccupations importantes dans la transmission du message du présent cours. Lesdits travaux sont à présenter sous forme d'exposés suivis des débats. Une intervention de l'enseignant pour apprécier et renforcer certaines idées développées pour une clarté précise. Un complément sera acquis par les apprenants pour une revue documentaire après avoir pris connaissance de la documentation appropriée et disponible. Ces recherches au terme de leur correction par chacun des groupes d'étudiants sont évaluées pour être prises en compte dans le cadre de la phase de l'évaluation sommative et ce pour 50%.

PREMIERE PARTIE :
LA GENESE ET EVOLUTION DE LA QUESTION DE LA
GESTION DE RESSOURCES HUMAINES : CAS DES
ECOLES THEORIQUES

Au 21^e siècle, la question de la gestion des organisations se pose dans un contexte où l'économie est devenue mondiale et soumise parfois aux contraintes relevant, entre autres choses, du social et de la politique dans tous ses aspects. C'est ce qui justifie l'élaboration de diverses stratégies développées afin d'accroître les gains dans le secteur économique où les activités se diversifient dans un monde de compétition et de concurrence. Ainsi, il est très opportun de faire savoir à la nouvelle génération les diverses étapes qui ont prévalu avant la situation actuelle. Cette dernière révèle que l'agent n'est plus un coût mais une ressource à entretenir. Cet entretien vise une maximisation des performances économiques des entreprises.

Mais avant de procéder à une description du contenu de chacune des Ecoles Théoriques de Pensée, il serait indispensable de rappeler les moments et les découvertes des trois révolutions industrielles.

- La première révolution industrielle a pour référence temporelle 1780 dont les facteurs de production sont, entre autres choses, le coton, le charbon et la machine à vapeur.
- La deuxième révolution industrielle intervient en 1880 avec un nouveau contexte favorable fait de la sidérurgie, de l'électricité, de la chimie et du transport ferroviaire.
- La troisième révolution industrielle, c'est en 1980, caractérisée surtout par l'avènement de la nouvelle technologie de l'information et de la communication.

En somme, de ces trois moments de révolution industrielle, avec leurs contributions respectives, le monde économique a connu des prouesses. C'est autour de ces moments de la révolution industrielle que les diverses Ecoles de la pensée ont structuré leurs réflexions respectives.

La littérature en Science de Gestion a été unanime pour citer Taylor comme la référence scientifique dans l'avènement de l'organisation scientifique du travail au sein d'une entreprise encore moins industrielle. Nous allons nous référer à, Aïm, parmi tant d'autres, et, à Plane pour présenter chacune des Ecoles Théoriques avec leurs spécificités respectives.

Dans cette référence scientifique des divers courants de pensée ayant structuré l'unité de production à travers le temps, la constitution d'une typologie s'est imposée. Il y a même une dynamique qui est restée une constance dans l'appréhension des courants successifs ayant émergé, à partir des insuffisances de ceux qui les ont précédés. Pour le premier auteur convoqué (2013), la théorie des organisations, a connu sa genèse au début du 20^e siècle, et ce, durant la seconde révolution industrielle et au second d'ajouter que : « *Au début du 20^e siècle, l'essor des méthodes scientifiques en milieu industriel, la création de richesses ainsi que les mouvements d'idées nouvelles qui se sont propagées progressivement dans les organisations expliquent très largement le développement socio-économique.* » (Plane, 2012, p.5). C'est dans

ce contexte qu'a émergé l'Ecole Classique des Organisations.

SEQUENCE I : L'ECOLE CLASSIQUE DES ORGANISATIONS

La transformation de l'économie de l'artisanat à l'industriel a justifié l'avènement des Ecoles de pensée, car avant la seconde révolution industrielle (1860- 1920), le mode de production était artisanal. A cette époque, il n'était pas question ni d'organisation ni de théorie. Donc, l'industrie est devenue le lieu de sources de richesse et de développement. Ce qui a favorisé la mutation du modèle de l'atelier à celui du travail en usine. Cette migration attire la main-d'œuvre agricole qui doit être intégrée dans le nouveau système de production.

Alors c'est au fil de l'évolution de la vie économique qu'apparaissent les Ecoles de pensée. Ce nouvel environnement économique nécessite d'être organisé voire structurer pour des performances favorables à l'accumulation des capitaux. C'est dans ce contexte de la seconde révolution industrielle (1870-1945) que le courant de pensée classique du management a connu son avènement avec des théoriciens pour l'animer.

Dans cette section des auteurs identifiés se trouvent Adam, Taylor, Ford, Fayol et Weber.

- **Adam Smith** : Un économiste Ecossais (1776) qui a notamment introduit l'obligation voire la nécessité d'une division du travail. Selon lui, il y a deux causes majeures justifiant la richesse des Nations :

- ✚ La première est le travail ou plutôt la division du travail, qui favorise des gains prodigieux de productivité.
- ✚ La seconde : c'est le capital dont il faut assurer son accumulation à travers les profits que vont générer les entreprises.

Il assure que cette méthodologie de réaliser le travail a pour avantage d'éviter les temps morts. Ce faisant, chaque agent est spécifique dans l'unité de travail où il exerce avec ses aptitudes. Donc, cette pluralité d'aptitudes est un atout pour l'entreprise dans la réalisation des croissances à travers son outil de productivité. Après cette référence signalétique relative à Adam (1723-1790), on retrouve le Taylorisme.

1 - **Frédéric Winslow TAYLOR** : Un ingénieur Américain (1856-1915). Il a beaucoup mené des recherches sur le secteur industriel de son époque. Pour des raisons sanitaires, il a commencé tôt sa carrière dans le secteur industriel, comme un simple ouvrier dans une entreprise de métallurgie. Il a pourtant connu une ascension professionnelle dans le secteur pour devenir ingénieur chef, avec des études effectuées. Celle-ci lui a favorisé la maîtrise de différents aspects du travail productif d'une part et son développement d'une vision globale des ateliers, d'autre part.

A l'aide de la lecture des œuvres de Plane et de Aïm, quelques éléments sont retenus à son sujet. L'approche administrative de l'Ecole Classique des Organisations a démarré à la fin du XIXe siècle avec les travaux de Taylor. Sa préoccupation est fondée sur la **rationalité** qui sous-tend, entre autres choses, l'Organisation Scientifique du Travail (OST).

1.1 L'Organisation Scientifique du Travail (OST)

Cette organisation vise à améliorer la production en termes de qualité et de quantité, car Taylor a déploré le gaspillage qui s'observe dans l'industrie. C'est ce qu'il nomme la « **Flânerie systématique** » des ouvriers. Pour lui, cette régression dans la production ne provient pas de traits psychologiques ou d'une paresse des ouvriers, mais plutôt d'une mauvaise organisation du travail par les directions d'entreprise. Dans son constat, pour lui, les modes de rémunération des ouvriers ne sont pas incitatifs. Car le salaire de la journée n'incite pas les ouvriers à produire des efforts supplémentaires, du fait de la non récompense. Il découvre également que l'encadrement des ouvriers est aussi ignorant des modes et des temps opératoires. C'est pour remédier à ces mobiles de la contreperformance économique des entreprises que Taylor a mis au point le concept d'OST qu'est l'Organisation Scientifique du Travail. C'est un système composé d'un ensemble de méthodes et de moyens dont le but est de transférer la détermination du travail des ouvriers (en termes de modes et de temps opératoires) à la Direction. Pour son opérationnalisation, il réalise l'étude des temps et des mouvements. Au terme de celle-ci, il estime qu'il existe qu'une seule manière d'exécuter une tâche donnée :

« The One Best Way ». Pour y parvenir, elle doit passer par la conception de standards et de normes précises pour chacune des tâches à accomplir. Puisque la prise de quelques dispositions s'impose :

- 1- Définir la séquence idéale des mouvements à effectuer (mode opératoire) ,
- 2- Chronométrage de chaque mouvement (temps opératoire),
- 3- Créer une norme standardisée, qui sera prescrite et généralisée à tous les ouvriers.

Pour opérationnaliser cette approche visant une certaine rationalité pour une meilleure productivité optimale, il a élaboré quatre principes à ce propos, qui se déclinent comme suit :

a- Premier principe : La division verticale du travail.

La littérature en Science de Gestion a révélé une certaine séparation du travail de conception de celui de la réalisation. C'est aussi la démarcation du travail intellectuel de conception des ingénieurs du « bureau des méthodes » qui organisent la production et attribuent pour chacune des tâches, une durée standard ; du travail d'exécution des ouvriers qui doivent appliquer les consignes élaborées et spécifiées. Pour Taylor, l'objectif du bureau des ingénieurs est d'établir : « la seule et la meilleure façon de travailler en un minimum de temps » : C'est le fameux : « **One**

Best Way ». C'est au bureau des ingénieurs de penser et aux ateliers d'exécuter.

Cette réalité procède à une réorganisation de la place de chaque catégorie d'acteurs au sein de l'entreprise. C'est ce que rapporte Plane dans le Fonctionnement de cette division verticale du travail en ces termes : « *Dans cette logique, cette approche a conduit à dissocier les « cols bleus » des « cols blancs » tel que l'on les a communément nommés en milieu industriel* » (Plane, 2012, p.9).

Cette distinction catégorielle mentionnée par Plane est aussi rapportée par Roger Aïm où il note que : « ... *cette séparation implique une division sociale entre les ingénieurs (les « cols blancs ») et les ouvriers les « cols bleus ». On codifie le travail par des instructions qui sont données par la hiérarchie à des exécutants* » (Aïm, 2013, p. 32).

Il ressort de l'analyse de ce premier principe que chaque acteur social est non seulement étiqueté mais aussi a une fonction spécifique prédéfinie. Ce qui favorise l'insertion dans le tissu industriel selon le profil convenable qui est le vôtre. Outre cette hiérarchisation non seulement binaire mais aussi fondée sur l'instauration d'un rapport de pouvoir entre les dirigeants et les ouvriers, figure aussi la division horizontale que la littérature a également renseignée.

b- Deuxième principe : la division horizontale du travail

Cette organisation du travail est aussi celle des exécutants qui ne doivent que s'occuper exclusivement de leurs tâches. C'est ce qui justifie la dénomination : **la parcellisation du travail, la spécialisation des tâches**. Alors à chaque opérateur ou ouvrier est attribué une seule et unique tâche aux fins d'automatiser et d'accélérer les gestes. Cette réorganisation donne l'opportunité d'étudier les temps d'exécution pour déterminer, la meilleure façon d'y procéder.

Le chronomètre est installé non seulement pour évaluer le temps d'exécution d'une tâche mais aussi pour attribuer à chacune d'elles la durée optimum d'exécution et obtenir la meilleure façon de faire : « **the one best way** ». Cette approche a l'avantage de supprimer les gestes inutiles.

En plus de ce second principe du Taylorisme, il y a le troisième qui fait un focus sur le salaire au rendement.

c- Troisième principe : Le salaire au rendement (pièce rate pay system)

Ce salaire au rendement découle du constat selon lequel, « **la flânerie** » systématique amène les meilleurs ouvriers à réduire leur capacité d'exécution au niveau des moins productifs, c'est-à-dire ralentir leur vitesse d'exécution. Il en est ainsi du fait d'une rémunération journalière identique. Afin d'améliorer la productivité, il instaure un mécanisme d'émulation fondé sur le chronométrage. Il devient le baromètre pour la rémunération, puisqu'il est pour lui, le système de salaire différentiel, faisant de l'argent la source de motivation des ouvriers. Chaque tâche a un temps déterminé. Cette approche vise la motivation de l'ouvrier. Le chronométrage va

déterminer le gain selon le temps de référence. C'est ce que Plane rapporte en indiquant que : « ...Taylor souhaitait l'établissement du salaire à la pièce, censé constituer une motivation importante pour les ouvriers qu'ils considéraient comme des agents rationnels maximisant de manière consciente leurs gains monétaires » (Plane, 2012, p.9).

Quant au dernier principe de l'organisation scientifique du travail, il fait état de de la problématique du contrôle.

d- Quatrième principe : le contrôle du travail, la hiérarchie fonctionnelle

Ce principe semble être la réponse au « gaspillage » enregistré dans l'industrie au regard des gestes qu'incarne l'ouvrier avec une certaine rationalisation du poste de travail de l'individu. Il définit un poste rationnellement et indépendamment de la personne qui va l'occuper. Ce poste fait objet de contrôle que vont assumer les contremaîtres recrutés à cet effet. Il apprécie l'efficacité de ce contrôle par l'entremise de la spécialisation des tâches.

Ce dernier principe qui constitue l'instrument de contrôle et de réponse est aussi consigné par Roger Aïm quand il note que : « ...l'efficacité passant par la spécialisation des tâches, un subordonné dépendra de plusieurs chefs en fonction du problème posé. Il n'y a pas d'unité de commandement (voir Henri Fayol), mais une multiplicité de lignes hiérarchiques. L'ouvrier aura autant de chefs spécialisés (hiérarchie fonctionnelle) qu'il y a de fonctions différentes nécessaires à l'exécution de son travail » (Aïm, 2013, p.33).

Taylor a des successeurs ou des disciples, parmi lesquels sont retenus deux à savoir : Ford et Fayol.

1-2-Ford (1863-1947)

Le Taylorisme de l'Ecole classique a pourtant permis à Henry Ford d'opérationnaliser l'initiative de Taylor. C'est ce qui est désigné par Fordisme.

➤ Fordisme

Henry Ford est un américain, ingénieur mécanicien. Il construit dès l'âge de 15 ans son premier moteur à vapeur et découvre avec enthousiasme le tout nouveau moteur à explosion. Pour rappel, il a été apprenti mécanicien à Détroit.

Après avoir travaillé à la société Edison Company de Détroit de 1891 à 1899, il démissionna pour être à la commande de sa propre initiative en 1903 avec la conception et la construction de la voiture Ford T par le biais de sa société nommée La Ford Motor Company. Sa conception s'inscrit dans une ligne de grande productivité en série et à la chaîne, elle contribue à la baisse des coûts de production et les prix de vente. Cette situation influence positivement la demande et favorise donc une augmentation du niveau de production. C'est ainsi qu'il présente le 1^{er}

Octobre 1908 le célèbre modèle T destiné à un grand public.

Le Fordisme s'inscrit dans une certaine mesure dans la vision du Taylorisme, en mettant en pratique le modèle de Taylor. En nous référant à Aïm, nous pouvons définir le fordisme comme suit : « *Doctrine et théorie économique inspirées des méthodes de Henry Ford suivant laquelle la production en grande série et à la chaîne abaisse les coûts de production et les prix de vente, ce qui augmente la demande et permet une nouvelle augmentation du niveau de production* » (Aïm 2013, p.36)

Ce modèle inspiré de Taylor avec un complément est fondé sur trois principes que sont :

le travail à la chaîne, la standardisation des biens de production et five dollars a day.

Ces trois principes gouvernant le fordisme contribuent à compléter l'œuvre de Taylor. Et pour rendre opérationnel son objectif de produire en masse des automobiles pour permettre à tout un chacun d'acheter un véhicule, il voit alors la consommation comme une marque de la paix. Pour y parvenir il doit pouvoir régler deux problèmes : le premier comment mettre en place un mode de production de masse et le second comment limiter l'absentéisme des ouvriers pour maintenir les cadences de production.

a) Premier principe : le travail à la chaîne

Il est parti de la division horizontale du travail de Taylor pour parler du travail à la chaîne continue. Dans cette approche, l'ouvrier est statique où le produit circule pour bénéficier de soins du travailleur, qui dans une vision de structuralisme apporte sa touche dans l'amélioration de la qualité du produit. Dans ce contexte, les travailleurs répètent les mêmes gestes tout au long de la journée. L'avantage est aussi rapporté par Plane quand il écrit que : « *le principe du travail à la chaîne repose sur l'idée que ce n'est plus l'ouvrier qui circule autour du produit qu'il fabrique mais le produit qui circule sur la ligne de montage devant une série d'ouvriers fixés à leur poste du travail de manutention par la circulation automatique des pièces.* » (Plane, 2012, p.15).

Bien sûr, c'est la machine qui indique la cadence du travail, favorisant ainsi la parcellisation du travail, laquelle engendre une certaine déqualification du travail ouvrier. Rappelons que cette modalité est déjà expérimentée pour la première fois dans les abattoirs de Chicago et la visite de ces lieux l'aurait influencé.

Le second principe de sa stratégie est la standardisation.

b) Deuxième Principe: la standardisation

Le moyen de ce principe est la possibilité d'une relation entre les pièces. Elle se fonde sur l'interchangeabilité et la standardisation des pièces. L'utilité de ce principe est précisée par

Plane et Aïm, car les deux l'ont inscrit dans leurs œuvres respectives. Plane le précise en ces termes : « *l'accroissement de la production par l'amélioration de la productivité conduit également à l'abaissement des coûts unitaires de production et donc à la réalisation d'économie d'échelle.* » (Plane, 2012, p.15). Et à Aïm d'ajouter que :

« *...le modèle voiture unique, la Ford T noire : mes clients peuvent choisir la couleur de leur voiture pourvu qu'elle soit noire* » (Aïm, 2013, p.36).

Ce principe a contribué à la croissance économique Fordiste des pays occidentaux entre 1945 et 1975 (les trente Glorieuses). Le dernier principe est celui portant sur la main-d'œuvre.

c) Troisième principe : five dollars a day

Cette fixation de la main d'œuvre n'est pas restée sans conséquence sur la production. C'est pourquoi Ford aurait pris la décision d'augmenter la rémunération des ouvriers, ce que toute la littérature s'accorde pour mentionner cela à partir du 1^{er} Janvier 1914 Ford a pris la décision de doubler quasiment les salaires de cette époque pour une rémunération journalière de cinq dollars par jour. Cette mesure serait prise en vue d'éviter l'instabilité ouvrière dans les usines à cette époque. Il s'agit d'une stratégie de fidélisation d'une part, et de redistribuer des gains de productivité sous forme de pouvoir d'achat, indemnifiant la difficulté du travail en consolidant la paix sociale, d'autre part.

En agissant ainsi, il va permettre aux ouvriers de pouvoir acheter aussi le véhicule auquel ils participent à sa production. Bien sûr le Fordisme a une portée sur la consommation et la vie sociale et économique des ouvriers dans les usines. Toutefois, il a connu sa limite face aux chocs pétroliers successifs des années 1973 et 1979. Puisqu'il était incapable de s'adapter au nouveau contexte de crise économique. Ce qui a justifié la délocalisation des entreprises à la quête d'une main d'œuvre peu qualifiée et à moindre coût voire disponible. Les dynamiques n'ont pas cessé d'intervenir dans le tissu industriel avec l'organisation de la main d'œuvre. C'est dans cette perspective que s'inscrit l'approche du Henri Fayol.

C'est un ingénieur (1841-1925). De son expérience de la direction d'une société minière, il déduit que les dirigeants ne détenaient aucune formation pouvant leur permettre d'assumer une fonction d'administration d'une entreprise. Ce constat a fait de lui le premier à se préoccuper de l'administration des entreprises et des problèmes de commandement.

1-3 Fondement de la pensée de Fayol (1841-1925)

Fayol est un ingénieur français, diplômé de l'Ecole des Mines de Saint – Etienne. Il a exercé pendant trois décennies de 1888 à 1918, où cette société était en agonie et il a pu la redresser (Commentrie – Fourchambault- Decazeville). Le registre de sa réflexion porte sur l'amélioration

des aspects administratifs de l'entreprise et les dirigeants. C'est de son ouvrage publié en 1916 intitulé : *L'administration industrielle et générale*, qu'il a développé ses principes d'organisation. Plane et Aïm dans leurs œuvres respectives ont évoqué le souhait de Fayol d'une nécessité de contribuer à une évolution de la fonction de commandement dans les grandes entreprises. Fayol dans sa démarche pour l'administration d'entreprise, énumère cinq opérations administratives ou la fonction administrative (management) applicable selon lui à toute entreprise petite ou grande.

Ces cinq principes ont été rapportés par Plane ; il s'agit de :

- ✚ Prévoir et planifier, c'est-à-dire préparer de manière rationnelle l'avenir ;
- ✚ Organiser, c'est-à-dire allouer différentes ressources indispensables au fonctionnement de l'entreprise : les matériaux, l'outillage, les capitaux et le personnel ;
- ✚ Commander, c'est-à-dire tirer le meilleur profit possible des agents qui composent l'entreprise ;
- ✚ Coordonner, c'est-à-dire synchroniser l'ensemble des actions de l'entreprise pour garantir cohérence et efficacité ;
- ✚ Contrôler, ce qui revient à vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux principes admis.

Ces cinq principes sont mis sous forme de sigle que Aïm a mentionné dans son livre : *l'essentiel de la théorie des organisations* comme : « *POCCC* » (Aïm, 2013, p.38).

La littérature a également révélé qu'à l'épreuve opérationnelle des cinq principes, Fayol dégage 14 recommandations qui demeurent ses principes de gestion. Ils vont permettre aux dirigeants d'entreprise d'obtenir de meilleures performances de leur personnel, du fait de ses propres qualités de commandement des hommes et d'administration des choses.

Ces quatorze recommandations ne sont rien d'autre que des déclinaisons de ces cinq principes ci-dessus notifiés. Dans son effort de Technicien, il s'est aussi rendu compte que les dirigeants d'entreprises de l'époque ont été formés dans les grandes écoles françaises d'ingénieurs. À cette période les programmes et les cours étaient consacrés aux mathématiques et à des aspects techniques et algorithmes (Plane ; 2012).

Il ressort de l'analyse du contenu des programmes académiques que les dimensions commerciales et financières puissent être ajoutées à la formation des dirigeants. Alors en nous référant à Aïm (2013) et Plane (2012), nous pouvons les énumérer. Il s'inscrit dans un partage de la vision stratégique de Taylor.

1- Le principe de la division du travail :

La fonction fondamentale est d'arriver à produire plus et mieux avec le même effort. Il se déduit alors une spécialisation des travailleurs avec une délégation du pouvoir de décision. Outre la division du travail qui est assortie d'une spécialisation de la main d'œuvre avec moins de concentration du pouvoir au niveau du dirigeant, il évoque l'autorité ».

2- Principe de l'autorité :

Le droit du dirigeant de commander et le pouvoir de se faire obéir. Avec ce statut la personne dispose alors des responsabilités y afférentes». Les managers doivent assumer les responsabilités qui découlent de leur fonction.

3- le principe de la discipline :

Celle-ci s'impose dans la mesure où aucune activité humaine ne peut se réaliser avec succès, si la discipline n'est pas observée. Et c'est d'elle, l'autorité est manifeste pour sanctionner tout auteur de transgression des normes sous-tendant la discipline. Ces deux auteurs l'ont exprimée respectivement comme suit :

« la discipline, c'est essentiellement l'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue, les signes extérieurs de respect réalisés conformément aux conventions établies entre l'entreprise et ses agents » (Aïm, 2013, p.39) et [Plane, « ... cela correspondant à l'obéissance, l'assiduité, les signes extérieurs de respects réalisés conformément aux conventions établies entre l'entreprise et ses salariés. » (Plane, 2012, p.27).]

En dehors de la discipline, figure l'**unité de commandement**.

4- Le principe de l'unité de commandement

Pour une action quelconque un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef. Cette mesure a l'avantage de bien contrôler l'exécution de la mission et en cas d'insatisfaction ou autre, la responsabilité sera bien située pour des mesures concrètes et adéquates pour un succès de la mission commandée. Cette unité stabilise l'organisation et limite les risques d'incompréhension. C'est autour du principe de l'unité de direction.

5- Principe de l'Unité de direction

« Un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but. Puisque Fayol considère qu'un seul leader et qu'un programme unique pour un ensemble d'opérations poursuivent le même but. Il s'agit d'une condition nécessaire à l'unité d'action, à la coordination et à la concentration des forces en vue d'une convergence d'effort. Dans un tel contexte, les actions ne peuvent qu'avoir une certaine cohérence.

Outre l'unité de direction, figure aussi la subordination **de l'intérêt particulier à l'intérêt**

général.

6- Le principe de subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général

Il a l'avantage de placer l'intérêt du particulier ici qu'est l'employé après celui de l'organisation. Ici, il faut éviter les choses de sentiment. Ce principe rappelle que dans une entreprise, l'intérêt d'un agent, d'un groupe d'agents, ne doit pas prévaloir sur celui de l'entreprise, que l'intérêt de la famille doit passer avant celui de l'un de ses membres que l'intérêt de l'Etat doit primer sur celui du citoyen ou d'un groupe de citoyens ».

La contrepartie du travail est la rémunération.

7- Principe de la rémunération du personnel

Il est le prix du service rendu. La rémunération doit être équitable et, autant que possible, donner satisfaction à la fois au personnel et à l'entreprise, à l'employeur et à l'employé ». Les modes de rétribution doivent encourager la création de valeur économique et le sort du personnel. A ce niveau, il faut éviter les frustrations et l'injustice. Ceci pourra éviter certaines sources de conflits, en assumant une politique de rémunération satisfaisante et équitable des salariés.

8- Le Principe de la centralisation

« Trouver la mesure qui donne le meilleur rendement total, tel est le problème de la centralisation et de la décentralisation. Tout ce qui augmente l'importance du rôle des subordonnés est la décentralisation ; tout ce qui diminue l'importance de ce rôle est la centralisation ». A l'opération nous pouvons dire que la prise de décision et la planification sont centralisés et dédiés à la Direction.

Cette recommandation rappelle alors la question de la décentralisation du pouvoir. Selon Plane, 2012 : « *le pouvoir de décision attribué aux cadres supérieurs doit être partagé avec les cadres moyens ou intermédiaires. Même si les dirigeants sont responsables de toutes les actions entreprises par les cadres moyens, ces derniers doivent avoir suffisamment d'autorité pour effectuer leur activité efficacement.* » (Plane, 2012, p.28).

9- Le principe de la hiérarchie ou la clarté de la hiérarchie

Certains auteurs mentionnent l'un ou l'autre. Il s'agit d'une série de chefs qui va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs. C'est également une chaîne hiérarchique qui est un cheminement imposé par le besoin de commandement d'une activité de commandement. Il s'agit donc du principe d'administration hiérarchique. C'est à travers ce mécanisme, que la communication suit la voie hiérarchique imposée par l'unité de commandement.

10- Le Principe d'ordre

La littérature a précisé que Fayol distingue deux ordres : l'ordre matériel et l'ordre social.

Pour l'ordre matériel : « Pour que l'ordre matériel règne, il faut qu'une place ait été réservée à

chaque objet et que tout objet soit à la place qui lui a été assignée » Pour l'ordre social : « Pour que l'ordre social règne dans une entreprise, il faut d'après la définition qu'une place soit réservée à chaque agent et que chaque agent soit à la place qui a été assignée » (the right man in the right place).

- Cet ordre, demande au préalable, une connaissance exacte des besoins et les ressources sociales de l'entreprise.

11- Le principe d'équité

Ce principe exige que les salariés doivent être bien traités avec un sentiment de justice sociale et bienveillance. Ce faisant, le personnel va être dévoué aux causes de l'entreprise. La culture de la justice et de la bienveillance est attendue voire manifeste.

12- Le principe de la stabilité du personnel

En général, le personnel dirigeant des entreprises prospères est stable ; celui des entreprises malheureuses est instable. L'instabilité est à la fois cause et conséquence d'un mauvais fonctionnement. La stabilité du personnel est aussi la conséquence du traitement qui leur est fait en termes de conservation au terme du recrutement. Une analyse du coût et avantage de cette stabilité du personnel, est qu'elle contribue à une diminution des coûts de formation du personnel.

13- Le principe initiative

Les dirigeants doivent encourager la prise d'initiatives, laisser la liberté aux salariés de proposer, de concevoir et d'exécuter. Fayol estime que la prise d'initiative constitue l'un des moteurs de l'activité humaine.

14- Le principe de l'union du personnel

Cette union est l'illustration du partage de beaucoup de valeurs définies par l'entreprise avec les diverses règles de fonctionnement établies à cet effet.

« L'union fait la force. Ce proverbe s'impose à la médiation des chefs d'entreprise. L'harmonie, l'union dans le personnel d'une entreprise est une grande force dans cette entreprise. Il faut donc s'efforcer de l'établir ». Pour cette dernière recommandation, elle bénéficie des communications verbales et plus rapides de la part de l'unité de commandement. Un tel climat social d'échanges dans une entreprise est une force pour cette dernière.

En conclusion de l'analyse de ces 14 principes, il résulte que l'objectif de centraliser l'autorité et de prôner l'unicité de commandement semble ainsi être encadré pour sa réalisation. Sur cet objectif, Fayol semble être en opposition avec Taylor en termes d'unité de commandement.

Outre cet aspect de leur divergence, Plane, aussi dans l'analyse de l'apport de Fayol pour l'administration industrielle, note des mises en garde contre l'excès de spécialisation et

d'organisation du travail. Ainsi, un avantage, c'est la prise d'initiative offerte aux employés, ce qui dénote d'une implication de ces derniers dans la réussite à la fois économique et sociale de l'entreprise.

Dans cette dynamique de l'Ecole Classique, il y a la question de la gestion de l'autorité. Weber (1864-1920) est un sociologue allemand et juriste de formation. À travers son livre *économique et société* qu'il a montré l'importance du rôle du leader dans une organisation et en retour apprécié les diverses réactions des individus face aux formes diverses d'autorité. Mais rappelons qu'il est le Maître de la Sociologie Compréhensive.

Le centre d'intérêt de ses travaux est la manière dont les hommes gouvernent en particulier pour imposer une autorité et faire en sorte que la légitimité de celle-ci soit reconnue par tous. Le cas illustratif de sa réflexion est l'administration publique prussienne. De son étude, il a remis en cause l'autorité traditionnelle et charismatique au profit d'un modèle d'organisation fondé sur des principes de droit et de rationalité (type idéal, rationnel-légal) où la référence commune à un ensemble de travailleurs est la règle. Alors pour Weber, la meilleure forme d'organisation humaine est donc le modèle « bureaucratique » (gouvernement par les bureaux) qui allie la loi à la raison scientifique et qui n'est plus fondée sur le sacré et la tradition. Dans cette perspective Aïm rapporte que : « *le modèle Weberien en éliminant le népotisme et la faveur par l'utilisation des règles, écarte de fait l'arbitraire pour un modèle efficace et égalitaire* » (Aïm, 2013, p.41). Ce faisant, la dimension subjective de l'administration est ainsi remise en cause, si la quête de la performance constitue une préoccupation majeure de l'entreprise.

1-4 Le modèle weberien de l'autorité

La littérature a renseigné les trois composantes de l'autorité selon Weber. Au prime abord, il note une différence entre autorité et pouvoir, car l'autorité c'est l'aptitude à imposer l'obéissance, alors que le pouvoir est la capacité légale détenue par le propriétaire, l'autorité légitime du dirigeant. De ce fait, déclinons chacun des trois types d'autorité de weber.

L'autorité traditionnelle ou légitimité traditionnelle.

La présente autorité est relative à la personne qui incarne la fonction. Elle relève de la question d'héritage, qui est transmise de génération en génération par son fondateur. C'est le cas des entreprises familiales. L'obéissance est fondée sur une relation personnalisée et le droit est un droit coutumier.

Ex : le groupe Bolloré de la France.

Outre l'autorité traditionnelle c'est l'autorité charismatique ou légitime

La légitimité charismatique

L'histoire renseigne que Weber est le premier à donner le nom de « Charisme » à ce type de légitimité. La présente légitimité est fondée sur les qualités personnelles d'un individu et ne peut se transmettre car elle tient exclusivement à sa personnalité. Il engendre une mobilisation sociale autour de la personne. C'est un idéal type. L'autorité charismatique comporte une connotation à caractère sacré. Quelques exemples en politique. Lech Walesa, Charles de Gaulle, Mahatma Gandhi et John Kennedy.

Sa limite est relative à la disponibilité de la personne, car l'organisation fonctionne sur la soumission et le dévouement à un individu, ne peut se transmettre et rend cette organisation « instable », car elle repose sur une personne.

La légitimité rationnelle ou légale

Cette légitimité repose sur un système de buts et de fonctions qui sont étudiés rationnellement à effet de maximiser la performance, et sont mis en exécution par le biais des règles et procédures. A ce niveau de légitimité, l'essentiel des dispositions et des décisions est écrit. Le leader exerce une autorité grâce à une légitimité rationnelle reposant sur les règles juridiques formalisées par écrits (statuts, règlements). La littérature reconnaît que la fonction ici est indépendante de la personne car c'est la fonction qui est investie et non la personne.

Cette organisation a inspiré l'organisation des grandes administrations, qui est fondée sur la compétence et la rigueur. C'est de légitimité rationnelle que Max Weber a élaboré sa théorie de la bureaucratie. Plane et Aïm ont unanimement évoqué dans leurs œuvres, que pour Weber, l'administration bureaucratique idéale doit répondre aux dix critères, et ce, pour une bureaucratie performante. Ces dix critères seront énumérés successivement :

- 1- Personnel libre, les agents n'obéissent qu'aux devoirs objectifs de leur fonction et sont soumis à une autorité qui est en rapport avec leurs obligations officielles ;
- 2- Les agents sont organisés dans une hiérarchie de leur fonction clairement établie ;
- 3- chaque emploi a une sphère de compétence légale qui repose sur des tâches qui seront explicites et clairement définies ;
- 4- l'emploi est occupé sur la base d'une libre relation contractuelle ;
- 5- Les Candidats sont sélectionnés sur la base de leur qualification professionnelle, nommés (non élus) selon une qualification professionnelle attestée par un diplôme ;
- 6- les agents sont payés suivant le principe de la « conformité ou rang » par des appointements fixes, donnant droit à la retraite, évalués selon le rang hiérarchique et les responsabilités assumées ;

- 7- L'emploi occupé est considéré comme l'unique ou principale profession ;
- 8- les agents voient s'ouvrir à eux une carrière, un « avancement » selon l'ancienneté ou selon les prestataires de service. L'avancement dépend du jugement de leurs supérieurs ;
- 9- les agents ne sont pas propriétaires des moyens de l'administration et ne peuvent s'approprier leur emploi ;

10- les agents sont soumis à une discipline stricte et à un contrôle de leur travail. Assurément, Max Weber a apporté de sa réflexion des inputs pour un succès de l'organisation industrielle.

L'école classique a œuvré pour un système de productivité visant la rentabilité optimale. Mais la dimension humaine très occultée a été citée par Mary Parker Follet, (1868-1933) la pionnière des relations humaines, puisqu'elle note que l'on ne peut séparer les organisations humaines de l'efficacité mécaniste à une époque, où le management scientifique de Taylor a atteint son apogée. La littérature a noté que ses travaux ont porté sur la question du pouvoir et de l'autorité. Le pouvoir est selon elle, commun et l'autorité découle de la fonction. Elle a en plus de la gestion du conflit, à travers le « conflit constructif », lequel est fondé sur le principe de l'intégration des désirs des deux parties, il y a ses quatre principes d'organisation. Elle montre que ces quatre principes sont fondés sur le problème de la coordination ou de la fusion des comportements individuels.

- la coordination par contact direct ;
- la coordination dès le début des tâches ;
- la coordination sans exclusion de certains problèmes ;
- la coordination continue et permanente ;

Enfin l'école classique des organisations a été fondée sur l'approche de division technique (OST) et administrative du travail. Les hypothèses des précurseurs de cette école classique sont basées sur :

- L'entreprise est assimilée à un immense mécanisme où les individus ne sont que des rouages (postulat mécaniste),
- L'entreprise est composée d'individus et de matériels qui peuvent être maîtrisés par l'esprit de l'organisation (postulat rationaliste),

Cette école de pensée a tout fait d'ignorer l'environnement, car elle a un fonctionnement dont le fondement est la fermeture de son système. Mais c'est la crise économique de 1929 qui a contribué à une remise en cause de son principe de rationalité érigé en postulat.

Tableau récapitulatif des auteurs à travers l'origine et concept(Page 46) du livre de Roger Aïm(2013) .

	Fondateur de l'école classique	Les auteurs de l'école classique des organisations				La pionnière des relations humaines
Origine	A. Smith	F. W. Taylor	H. Ford	H. Fayol	M. Weber	M. Parker Follet
	Philosophe et économiste	Ingénieur	Ingénieur	Ingénieur	Sociologue et économiste	Sociologue
Concept	Division du travail	Organisation scientifique (OST) Division des tâches	Travail à la chaîne	Organisation administrative du travail (OAT) division en fonction	Les 3 types d'autorités du modèle Weberien	Pouvoir, autorité et gestion du conflit

NB : les disciples de Taylor ne sont pas pris en compte dans ce tableau.

Au terme de ce tableau récapitulatif des auteurs de l'école classique où la question des relations humaines est déjà évoquée en filigrane, elle a été plus accentuée après, pour une organisation industrielle à visage humain.

Assurément que, Taylor a eu le mérite d'avoir élaboré une stratégie visant une meilleure productivité de l'industrie avec une catégorisation des acteurs. Mais, il lui est reproché la non prise en compte des facteurs psychologiques et sociaux dans le travail. Il y a aussi que selon Plane, il note de son travail, une limite :

« la conception de Taylor de l'homme au travail repose sur une vision très appauvrie du potentiel humain. » (Plane, 2012, p.11). Ce qui justifie l'avènement de l'Ecole des Relations Humaines.

SEQUENCE II : ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES

Cette Ecole, va être renseignée par quelques auteurs dont les réflexions abordent les facteurs sociaux et psychologiques des ouvriers ou des employés dans une sphère de travail. Alors il s'agit de : Elton Mayo, Chester Barnard, Kurt Town, Abraham H. Maslow, Douglas Mac Grégor et Frédérick Herzberg.

Alors l'avènement de cette Ecole des Relations Humaines est déjà évoqué par la pionnière. Mais Plane (2012) rapporte son introduction comme une réaction au modèle classique d'organisation du travail et de la production, qui est devenu une préoccupation, importante tout au long du XXème siècle. (Plane, 2012) et (Aïm, 2013) de préciser que : « *le taylorisme devient le symbole de la déshumanisation du travail et de l'aliénation ouvrière* » (Aïm, 2013, p.47). Cette déshumanisation sous-tend l'avènement des conflits sociaux. Plane, (2012) et Aïm (2013) à travers la littérature ont montré les mobiles de l'avènement de l'Ecole des Relations Humaines à l'aide des aspects psychosociologiques, de la vie des groupes humains. Cette école est fondée sur un courant qualitatif de pensée. Bien sûr, certains auteurs font référence à Elton Mayo comme l'initiateur. Mais en réalité, Follet en a déjà évoqué.

Georges Elton Mayo a vu le jour en Australie et s'est établi en 1922 aux États Unis où il devient professeur de Psychologie Industrielle. Aux États -Unis, il a réalisé des recherches plus approfondies sur l'homme.

C'est sa recherche pendant cinq années à l'usine **Western Electric Hawthorne**. Elle a consisté à Mayo de s'intéresser aux conditions matérielles de travail (éclairage, chauffage, bruit...etc.) et leur impact sur la productivité à la Western Electric et ce à travers une série d'expériences. La première série d'expériences : Études sur l'éclairage et son impact sur la productivité réalisée de 1924 à 1927 : Mayo et ses équipes partent du postulat qu'une amélioration de l'éclairage est supposée causer une productivité accrue. Or, sur le terrain, ils aperçoivent que la productivité s'améliore aussi bien dans le groupe étudié que dans celui témoin (groupe travaillant dans des conditions de travail stables) et que la productivité continue à s'améliorer même lorsque l'on fait diminuer l'intensité de la lumière.

Il se révèle de l'analyse de ces résultats que d'autres facteurs interviennent dans l'explication de la productivité. L'auteur en est arrivé à déduire que la simple connaissance par un individu qu'il est sujet d'observation modifie son comportement. C'est ce qui a été "l'effet Hawthorne".

Quant à la seconde, réalisée entre 1927 et 1933, qui a pour but d'apprécier l'incidence de la fatigue sur la productivité. Alors, il s'est agi d'étudier le comportement d'un groupe de cinq ouvrières suite à différentes décisions (augmenter les salaires, accorder un temps de pause supérieur, accroître le temps de repos). Il est enregistré encore des performances qui continuent

de s'accroître même lorsqu'on réduit la rémunération des membres du groupe.

De l'analyse des matériaux enregistrés auprès des personnes approchées au sein des usines, il ressort que le mobile de l'explication de cette prouesse demeure dans les relations au sein de l'unité de travail. En conséquence, les ouvriers sont tout aussi motivés du fait de leur intégration et appartenance sociales. Ce qui justifie le besoin de relations et de coopération. C'est ce qui autorise Mayo de conclure que : ce ne sont pas les facteurs matériels qui gouvernent principalement le rendement, mais il y a aussi des éléments de nature psychosociale. Il s'agit de:

- l'environnement social favorable : une bonne entente avec une cohésion du groupe,
- l'acceptation du travail par le groupe,
- bonnes relations avec l'encadrement,
- rémunérations non économiques : une valorisation du travail dans un contexte de reconnaissance avec une certaine satisfaction du travail bien fait.

C'est au terme de toutes ses expériences empiriques qu'il découvre l'importance fondamentale du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs. Il en vient à déduire l'influence des facteurs psychologiques et qu'il faut comprendre l'organisation comme un système social. La référence à Mayo pour la dimension humaine est aussi mentionnée par Plane quand il mentionne que : « ... *l'apport essentiel de l'école des relations humaines est d'avoir démontré l'effet du groupe et de ses relations interpersonnelles, affectives, émotionnelles sur le comportement des ouvriers et leur productivité au travail.* » (Plane, 2012, p.68)

Il y a plusieurs auteurs qui animent cette Ecole des Relations Humaines où en dehors de Mayo, il y a **Chester Barnard** (1886-1961), avec son innovation relative à l'entreprise comme mode de coordination.

Selon Aïm il faut garder de cet auteur que : « ... *Les organisations des entreprises sont par essence, des systèmes de coopération de l'activité humaine. Elles sont définies comme un système d'actions de deux ou plusieurs personnes consciemment coordonnées en vue de la réalisation d'un objectif commun.* » (Aïm, 2013, p.49). Il découle de l'analyse de sa conception d'une vie sociale au sein de l'Entreprise que les acteurs partagent un but commun dont l'issue constitue une des sources de motivation pour l'action de groupe.

Quant à **Kurt Lewin** d'évoquer les trois formes de leadership à partir desquelles, il a analysé le type d'influence sur le travail réalisé par un groupe de jeunes élèves. Au terme de son étude, il conclut que le style démocratique est mieux que les deux autres que sont le style autoritaire où le

leader décide seul et le style permissif où le groupe est lié à lui-même. Alors qu'avec style démocratique le leader est à l'écoute. Cette forme d'animation du groupe instaure un climat social de participation sans aucune crainte des représailles autoritaires qui vont étouffer des initiatives.

Il y a aussi **H. Maslow** avec la pyramide des besoins dont la classification est la suivante :

- 1- Besoins psychologiques ou besoins fondamentaux d'existence (avoir faim, soif, sommeil)
- 2- Besoins de sécurité et de protection physiques (avoir un abri, un emploi)
- 3- Besoins sociaux ou d'appartenance (être accepté, être compris, être aimé, donner, recevoir...)
- 4- Besoins d'estime de soi (être utile, être reconnu, être valorisé, être respecté) 5- Besoins de réalisations de soi et d'accomplissement (être créatif)

Les deux premiers sont les besoins primaires et les trois derniers sont les besoins secondaires. Les besoins non satisfaits constituent une source de motivation, donc les besoins humains sont hiérarchisés. **Maslow** de par ses écrits, s'intéresse aux facteurs de motivation de l'homme notamment au travail. Dans ce contexte, la prise en compte de l'individu dans sa dimension sociale au sein de l'Entreprise intègre déjà les relations humaines.

En plus de Maslow qui a abordé les questions de motivation sur la base de la hiérarchisation des besoins de l'homme, il y a **Mac Gregor Douglas** (1906- 1964), qui est un psychologue ayant travaillé dans des entreprises où il devint professeur de technologie industrielle puis de management industriel. Il a rejeté la théorie classique des organisations sociales en montrant que le climat de confiance est une source de productivité chez l'employé. Sa réflexion scientifique a généré la théorie X et Y du management. Chacune d'elle se situe comme suit : l'une correspond à ce qu'il nomme "Théorie X" qui symbolise le management prôné par l'Ecole classique et l'autre appelée "Théorie Y" censée représenter l'Ecole des Relations Humaines.

Pour Aïm (2013) la théorie X est l'hypothèse pessimiste de l'être humain vis-à-vis du travail où Plane (2012) a notifié ses fondements, lesquels sont rapportés par chacun d'eux par le biais de leurs œuvres respectives (2012, 2013).

Pour Plane ,2012 ; la théorie X est très dominante aux États-Unis avec trois éléments clés, qui sont des hypothèses fondamentales. La direction gère la répartition des ressources de l'entreprise en personnel, capitaux, matières premières, technologies et définit une politique générale d'entreprise.

✓ Le rôle des dirigeants est d'orienter les efforts des salariées en cherchant à les motiver tout en contrôlant leur activité. Les comportements des salariés doivent être régulièrement

adaptés aux exigences de l'organisation et de son environnement.

✓ Enfin, la direction, à travers son mode de management, doit intervenir face à la passivité naturelle des salariés. Il s'agit de les récompenser justement et de les sanctionner pour éviter des comportements flegmatiques.

Les résultats qui découlent de ces trois hypothèses fondamentales sont aussi mentionnés par Aïm (2013).

✚ L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail qu'il fera tout pour éviter, car il le trouve pénible.

✚ À cause de cette aversion caractéristique à l'égard du travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions, s'il l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.

✚ L'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout.

✚ Le salarié moyen est égoïste, égocentrique et indifférent quant à la stratégie de l'organisation. Il est naturellement opposé au changement, intimement centré sur lui-même mais facile à tromper.

Alors, il conclut qu'avec cette théorie X qu'elle pousse le gestionnaire à agir d'une manière autocratique vis-à-vis de ses subalternes.

La seconde théorie de Mac Gregor, est la théorie Y : hypothèse optimiste de l'être humain vis-à-vis du travail. Cette théorie Y est perçue par Plane comme une alternative managériale possible (Plane, 2012, p.75).

Les hypothèses de la théorie Y de Grégor sont les suivantes :

✚ L'effort au travail est aussi naturel que l'effort au jeu ou le plaisir du repos. Le travail peut être source de satisfaction. L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail.

✚ Le contrôle externe et la menace de sanctions ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un travail utile. L'homme peut se diriger lui-même lorsqu'il accepte les objectifs de son travail.

✚ Le système de récompense associé à l'atteinte d'un objectif permet de responsabiliser l'individu.

✚ L'individu moyen peut apprendre dans des conditions appropriées, non seulement à accepter mais aussi à rechercher des responsabilités.

Théorie X	Théorie Y
L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail.	Le travail peut être source de satisfaction.
Les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés menacés de sanctions.	L'homme peut se diriger lui-même lorsqu'il accepte les objectifs de son travail.
L'individu préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités.	L'individu peut apprendre non seulement à accepter mais aussi à rechercher des responsabilités.

Enfin, cette approche théorique de McGregor se focalise sur la confiance, ce qui est une source de motivation. Elle suscite l'adhésion des salariés au développement de l'Entreprise. Donc, c'est la théorie Y qui est la mieux concluante. Car selon son auteur, le gestionnaire sous l'angle de la "théorie Y" traite ses subalternes d'une manière démocratique.

Dans cette dimension des relations humaines, figure aussi l'auteur du modèle « bifactoriel », qui n'est rien d'autre que **Frederick Herzberg** (1923-2000), c'est un psychologue clinicien. Il montre à travers ses travaux que les facteurs d'insatisfaction et de satisfaction ne sont pas les mêmes. C'est au terme des entretiens individuels réalisés sous forme de récits de vie qu'il a renseigné certains moments de bonheurs ou de frustrations à travers leurs trajectoires professionnelles.

La référence à Plane (2012) et Aïm (2013) favorise leur énumération dans une vision binaire.

a) Les facteurs sources d'insatisfaction (facteurs extrinsèques).

Ils sont appelés par l'auteur les facteurs d'hygiène, du fait de leur relation avec la bonne santé des relations humaines :

- Les conditions matérielles ;
- Le salaire ;
- Les relations entre les individus ;
- La stratégie ;
- L'encadrement ;
- La sécurité de l'emploi ;
- L'organisation ;
- La gestion.

b) Les facteurs sources de satisfactions (facteurs intrinsèques).

L'auteur les désigne ainsi, car en les convoquant, ils provoquent des réactions de satisfaction.

On citera :

- La reconnaissance ;
- La considération ;
- L'estime des autres ;
- Les responsabilités ;
- L'intérêt porté au travail ;
- L'autonomie ;
- L'accomplissement ;
- La nature des tâches ;
- Les promotions ;
- Le développement personnel.

Après l'Ecole classique, c'est celle des relations humaines qui a relevé l'absence de la dimension humaine dans cette quête de maximisation de la production par ricochet du profit. Toutefois, un tableau comparatif se dégage au terme de leur analyse. Ainsi, Aïm (2013) nous permet d'avoir ledit tableau.

 **Approche comparée**

École classique – École des relations humaines

École classique	École des relations humaines
1900-1930	1930-1960
Ingénieurs	Psychologues
Approche empirique	Approche qualitative
Approche rationnelle	Approche sociale
Relation fondée sur l'autorité	Relation fondée sur la confiance
Décisions centralisées	Décisions décentralisées
Organisation ciblée sur l'individu	Organisation ciblée sur le groupe
Structure formelle	Structure informelle
Recours aux sciences mathématiques	Recours aux sciences humaines
Organiser pour produire efficacement	Humaniser l'organisation de l'entreprise
Organisation scientifique du travail	École des relations humaines
Approche rationnelle	Approche sociale

Source du tableau : (Aïm, 2013, p.62)

Deuxième Partie :
Gestion des Ressources Humaines : Principales
activités retenues et étudiées

Séquence III : Les activités du volet stratégique et économique de l'entreprise

La mobilisation des capitaux a permis d'acquérir l'essentiel des équipements techniques et autres non seulement pour la mise en place de l'entreprise mais aussi la rendre fonctionnelle. De ce fait, au terme de l'installation desdits équipements acquis, alors, elle est rendue manifeste grâce à un personnel identifié et recruté à cet effet. C'est dans cette perspective que l'employeur pour s'assurer de la viabilité et de l'attraction de son entreprise, il doit pouvoir disposer d'un volet stratégique et économique. C'est dans ce contexte que figurent les activités ci-après en matière de la gestion des ressources humaines : Recrutement d'accueil et d'intégration, la gestion des carrières, l'évaluation, la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la mobilisation et la rémunération.

Chacune des activités ainsi retenues sera expliquée autour de quelques paragraphes dans une vision de synthèse.

3-1 Recrutement, accueil et intégration

Dans une approche définitionnelle, le recrutement est un processus par lequel, le poste à pourvoir est préalablement défini aux fins de juger de la pertinence du profil adéquat du candidat à retenir. Et ce au terme des diverses séquences du processus de la sélection avec des outils adéquats dans une vision d'impartialité et de justice sociale.

C'est à l'issue du recrutement sanctionnée par une décision bien mûrie avec une sécurisation de la nouvelle recrue que viennent les phases d'accueil et d'intégration pour une large appropriation de la culture des valeurs de la nouvelle sphère de travail. Cette activité de la gestion des ressources humaines est largement abordée par divers auteurs d'obédience plurielle voire diversifiée.

Ainsi, pour la définition du poste à pourvoir, selon Sanchez dans l'ouvrage *collectif.1- Management des personnes* évoque un préalable qu'est l'analyse du poste en ces termes : « *l'analyse de poste consiste à rassembler, analyser et structurer les activités, les qualités requises et l'environnement d'un poste de travail* » (Sanchez, 2006, p.49).

Ce diagnostic social du poste à pourvoir permet alors de bien définir aussi le profil et les expériences requises du candidat. Cette mesure de précaution évoquée par Sanchez est aussi partagée par Citeau et Barel, quand ils indiquent que : « *Une analyse de poste (ou de fonction) consiste à décrire les caractéristiques d'un emploi, ainsi que les conditions générales de son exercice, préalable à une campagne de recrutement, l'analyse de poste a de multiples débouchés, puisque les informations obtenues vont permettre, non seulement de définir les critères de sélection (exigences du poste), mais d'identifier les éléments relatifs à l'évaluation*

de l'emploi ou à l'appréciation du personnel » (Citeau et Barel, 2008, p.96).

Il ressort, que la définition du poste assortie d'un profil du candidat, précède tout processus de recrutement afin d'éviter des déconvenues éventuelles liées au profil et par conséquent à la rentabilité de la productivité de la nouvelle recrue à ce poste ainsi pourvu.

Abordons les deux grandes étapes du recrutement que sont la communication et la sélection à laquelle sont soumis les candidats. Selon Cadin, Guerin, P, Geyre et Pralong, avec eux, nous allons aborder le volet de la communication du recrutement à travers la ventilation de l'annonce ou de l'appel à candidature dans plusieurs espaces que, sont entre autres choses, tout média, les structures publiques ou privées de diffusion des annonces publicitaires aux fins de pouvoir toucher les potentielles candidatures selon le secteur d'activité et les écoles concernées spécifiquement.

Toutefois, si l'unité de production n'est pas à son fonctionnement pour un recrutement massif, elle doit pouvoir explorer à l'interne afin d'identifier de potentiels candidats disponibles répondant non seulement au profil du poste défini mais aussi disposent d'une capacité à mieux faire en termes de rentabilité.

Cette réalité sociale d'une prospection interne avec la fiche évaluative périodique sur le personnel en activité, favorise l'accès à l'information réelle sur le profil dynamique de la force humaine au sein de la sphère de travail. C'est avec atout que le recrutement interne est ainsi envisagé. Une telle démarche constitue une source de motivation et d'appartenance sociale au sein du personnel. C'est à ce titre, que Lethielleux rapporte que :

« ...Candidatures internes : ce choix permet de favoriser la fidélisation des salariés, de conserver les valeurs de l'entreprise mais présente un inconvénient qui est l'absence de régénération des équipes, autrement dit, de sang neuf. Par ailleurs, elles ont un coût très minime car la diffusion de l'information se fait par les canaux de communication internes à l'entreprise (intranet, journal d'entreprise, affichage dans les locaux » (Lethielleux, 2020 p.75).

Le recours à un recrutement interne comme une stratégie de promotion des salariés, est aussi abordé par Jean-Marie Peretti, en ces termes : *« La prospection interne repose sur :*

- L'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir : les entreprises se sont fréquemment dotées d'un intranet Emploi ;*
- L'exploitation directe d'informations disponibles, notamment des entretiens annuels d'appréciation et des entretiens professionnels ;*
- L'existence de comité de carrière et de revue du personnel » (Peretti, 2020, p.20).*

Sur cette base que l'utilité sociale d'une prospection interne en termes de recrutement est mentionnée également par Jean-Marie Peretti qui l'exprime comme suit : *« La promotion interne*

a des avantages réels : temps de formation et d'intégration réduit, économie du coût d'un recrutement externe, stimulation des salariés à développer leurs compétences, risques d'erreurs réduits, renforcement de la culture d'entreprise et du sentiment d'appartenance » (Peretti, 2020, p.70.).

Outre le niveau interne pour le recrutement, il y a :-l'externe qui nécessite plus de communication et des outils multiples pour la sélection du candidat le plus adéquat au profil du poste préalablement défini.

Ainsi plusieurs auteurs convoqués ont pu repérer les aspects les plus importants en la matière. En nous référant à Citeau et Barel, nous pouvons mentionner le recours au marché du travail en évitant la prestation d'un cabinet dans le domaine . Ce qui justifie la publicisation de l'offre d'emploi par plusieurs canaux de diffusion. C'est ce qu'ils expriment comme suit : « ...*Lorsque l'entreprise se décide à faire appel au marché du travail pour détecter des candidatures, elle dispose de nombreux moyens de prospection. On peut citer :*

- *Les candidatures spontanées ;*
- *Les petites annonces ;*
- *Les réseaux institutionnels (associations d'anciens, établissements d'enseignement;*
- *Les réseaux professionnels (AMPE, APEC);*
- *Les relations personnelles ;*
- *L'approche directe (détection de jeunes diplômés lors de forums emploi... » (Citeau et Barel, 2008, p.99.) ;*

Toujours dans la prospection externe des candidatures, Peretti rapporte que : « *L'efficacité de l'annonce repose sur l'adoption du support au poste, à sa situation géographique et sur la qualité du contenu. Six points sont mentionnés dans l'annonce ;*

- *L'accroche (qui attirera l'attention des profils recherchés) ;*
- *La société, secteur, taille, lieu, objectif (même si le nom de l'entreprise est conservé secret) ;*
- *La fonction : intitulé, objectifs, évolution possible ;*
- *Le profil recherché : formation, expérience, compétences, personnalité ;*
- *Les avantages : rémunération ;*
- *(éventuellement), formation, autres avantages ;*
- *Le mode contact. » (, Perreti, 2020, p. 71) ;*

Pour Guillot-Soulez au titre de canaux elle indique que : « ... *En cas de recrutement externe, les entreprises ont le choix entre différents canaux : canaux formels et informels* ». (Guillot-Soulez, 2023, p.38.)

A ce titre, nous allons les présenter :

Canaux formels	Canaux informels
<ul style="list-style-type: none"> - Agences publiques (Pôle, Emploi) - Agences pour l'emploi (par exemple, l'APEC pour l'emploi des cadres) Prestataires de services privés (agence d'intérim, agence de recrutement, chasses de têtes...) - Bureaux de placement liés à des syndicats ou au système d'enseignement propres à chaque pays : - Publication d'offres d'emplois - Participation à des forums (forums universitaires, forums d'emplois) 	<ul style="list-style-type: none"> - Coop faction par réseaux de relations familiaux, personnels professionnels.

Source : Guillot-Soulez, p.38

Parlant des divers canaux de diffusion d'annonce de candidature au poste préalablement défini, il y a dans une contextualisation au Bénin, les Journaux, la Radio, l'ANPE et les divers forums selon les réseaux sociaux d'appartenance et les cabinets de recrutement.

Quant au recrutement pour les fonctions publiques, c'est d'abord par le canal de la Radio Nationale que les offres d'emploi sont rendues publiques dans le but de faire savoir, les profils et les pièces à fournir pour le concours. Le dépôt a une échéance au terme de laquelle les candidats sont soumis à un test écrit. Seuls les meilleurs sont retenus en fonction du nombre des admis à retenir aux fins de pourvoir aux postes vacants dans l'administration publique. Des formations ou des stages sont initiés à leur profit pour une meilleure immersion sociale dans leur nouvel univers professionnel.

C'est le cas du secteur judiciaire pour les Magistrats et les Greffiers. Il en est de même en partie pour le Corps Médical ; le Corps Enseignant tout comme l'Armée, la Police Républicaine et la Douane. Alors telle est la méthodologie de recrutement pour la fonction publique au Bénin.

Cependant, pour ce qu'est du secteur privé au Bénin, il y a des cabinets auxquels, les employeurs font recours à leur expertise pour maximiser le choix du meilleur candidat au poste à pourvoir au sein de l'unité de production.

Après la méthodologie de la fonction publique surtout au Bénin, quelle est alors la procédure au niveau d'autres sphères de travail ?

Cette démarche permet alors d'indiquer les diverses étapes rapportées par la littérature. C'est ainsi que de Guillot-Soulez à Peretti en passant par Citeau et Barel que les séquences sont à exposer afin de pouvoir achever le processus de recrutement.

Dans une analyse avantage et coût, la quête du meilleur profil du candidat au poste préalablement défini nécessite des mesures adéquates y afférentes. C'est dans cette perspective que figurent quelques séquences ci-après en termes de méthodologie pour le recrutement. Dans l'offre, il est demandé un Curriculum Vitae (CV), le(s) diplôme(s) et les lettres de motivation. Après avoir fait le point des divers dossiers reçus via plusieurs canaux dont les réseaux sociaux et les diverses structures spécialisées, démarrent les autres étapes à suivre.

Ainsi démarre le premier tri qui tient compte de la lecture des CV, des Diplômes et des Lettres de motivations. Ce premier niveau de dépouillement contribue à identifier la trajectoire diversifiée de chacune des candidats afin de pouvoir retenir ceux qui remplissent mieux les critères d'éligibilité préalablement définis et diffusés. Ce premier tri dans le processus de sélection des candidatures recherchées est aussi attesté par Peretti, quand il mentionne que : « *la sélection débute par la confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences de l'entreprise. Cette première doit éviter toute discrimination en fonction des critères interdits. Le responsable de la sélection s'appuie pour étayer son premier choix, sur des critères essentiellement factuels. Ce sont les faits contenus dans les CV qui comptent. La présentation doit faciliter la prise de connaissance des faits. La lettre d'accompagnement permet de mettre en avant des atouts et d'inciter le recruteur à recevoir le candidat en entretien* » (Peretti, 2020, p.74).

Cette approche méthodologique en pré-tri est de même abordée par Citeau et Barel quand ils rapportent que : « *quel que soit le vecteur choisi, la candidature se solde toujours par la réception d'une lettre manuscrite et curriculum vitae. Cette première opération de tamisage a pour but de retenir les candidats dont on estime que leur candidature présente quelque intérêt. L'examen des candidatures se fait sur les critères relativement simples et objectifs ; ils correspondent à des éléments précis jugés incontournables par le recruteur* » (Citeau et Barel, 2002 ; p.100)

De l'analyse de cette phase du premier tri en lien avec les profils définis et attendus à partir du CV, du diplôme et de la lettre de motivation, il résulte que de toutes les candidatures reçues, la

sélection devient l'ultime modalité à partir de laquelle le candidat le mieux indiqué en fonction du profil du poste à pourvoir est identifié et pré retenu pour la suite du processus de la sélection. Alors en dehors des cas recommandés par les réseaux et de l'interne, le canal externe dans toutes ses composantes admet enfin de procéder à rechercher le candidat idéal avec d'autres tests de sélection.

Dans ce contexte que s'inscrit le recours aux divers tests qui vont autoriser d'apprécier les candidatures pré retenues sur des registres bien définis avec des outils élaborés en conséquence en lien avec les objectifs du recrutement.

Cette équipe des candidats constitués va subir d'autres tests en l'occurrence ceux liés à la psychologie et à des mises en contact avec l'univers professionnel dans certains cas. C'est ce que confirme d'ailleurs Jean-Marie Peretti par l'entremise de : «à l'issue de ce premier tri, une convocation d'un entretien et / ou un questionnaire standard peuvent être adressés aux candidats retenus avec une présentation du poste et de la société » (Jean-Marie Peretti, 2020, p.75).

Dans la grille du processus de recrutement figure ce premier tri qui donne la carte blanche de convier les admis à une phase suivante. Lethielleux le révèle dans en ces termes : « *Chaque candidat est convié à un entretien où sera évalué une grille de critères correspondant au profil idéalement attendu...pour tester au mieux un candidat, il existe un certain nombre d'outils mis à la disposition des recruteurs allant des questionnaires psychologiques aux mises en situation.* » (Lethielleux, 2020, p.77).

Au sujet des entretiens à l'issue du premier tri, Guillot-Soulez, affirme que :

« ... l'entretien reste encore l'étape privilégiée du processus de recrutement. L'analyse du dossier de candidature (CV et lettre de motivation) n'est pas suffisante et les candidats auront généralement à passer plusieurs entretiens avec différents interlocuteurs avant de se voir éventuellement proposer le poste. L'entretien de recrutement vise à évaluer sa motivation et à obtenir le maximum d'information sur le candidat (passé professionnel et aspirations pour l'avenir) mais en même temps à informer le candidat sur l'entreprise et le poste à pourvoir » (Guillot-Soulez, 2022, p.44).

Dans la perspective d'évaluation, la méthodologie d'entretien, Jean-Marie Peretti note encore que : « l'entretien de recrutement a un double but :

- Informer le candidat sur l'entreprise, sa stratégie, les perspectives offertes et le poste à pourvoir ; lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'information sur son passé professionnel, ses aspirations, ses compétences, ses qualités relationnelle et managériales ;

La réussite de l'entretien implique de bonnes conditions matérielles et psychologiques et que

l'interview ait élaboré un guide d'entretien pour recueillir des données pour recueillir des données pertinentes et contrôlables.» (Peretti, 2020, p.75).

De l'analyse des diverses opinions rapportées des auteurs lus, la portée des entretiens est manifestée pour qu'à l'issue de cette seconde phase du processus de sélection, que le reste des candidatures retenues fasse objet des divers tests élaborés pour le recrutement d'un personnel. C'est ainsi qu'en se référant à eux, une typologie des tests est mentionnée comme suit : « *On distingue généralement trois grands types de tests dont la fréquence d'utilisation est inégalement répartie.*

- *Les tests d'aptitudes sont utilisés pour mesurer ou vérifier le degré d'aptitudes du candidat sur un registre précis. Ce genre de test est plutôt utilisé pour des recrutements d'emploi d'exécution, on mesurera par exemple l'habileté d'un opérateur à usiner une pièce mécanique, ou la rapidité et la finalité et d'exécution dans un travail de dactylographie.*
- *Les tests psychotechniques s'intéressent soit aux capacités psychomotrices, soit aux aptitudes intellectuelles (cognitives) des candidats. Rien qu'un peu démoder, ces tests constituent encore un auxiliaire employé dans l'appréciation des diverses facultés intellectuelles des individus (intelligence logique, intelligence verbale, intelligence mnésique, intelligence intuitive.).*
- Les tests de personnalité ont pour objectif de lever un coin de voile qui entoure le mystère de l'individu.
- En effet, si le diplôme et l'expérience professionnelle restent des critères déterminants dans le choix d'un candidat pour un emploi, sa motivation, son équation personnelle, ses aptitudes relationnelles, en un mot sa personnalité, sont également des facteurs éminemment décisifs.
» (Citeau et Barel, 2008, p.102)
- Au registre des tests, à l'issue de différentes modalités d'entretien avec les candidatures au poste défini, Guillot-Soulez fait une description desdits tests par le biais de leurs portées respectives. Voir le tableau ci-dessous :

	Objectifs	Exemples
Tests d'intelligence	Ces tests visent à mesurer les capacités d'observation, de synthèse, de raisonnement, dominos. d'adaptabilité du candidat	-Tests de logique séries -Tests de raisonnement
Tests d'aptitude	Ces tests visent à mesurer des capacités particulières nécessaires pour réussir dans certains emplois : mémoires, capacités d'analyses, aisance verbale	- Tests de logique - Tests de Français
Tests de personnalité	Ces tests visent à juger concrètement des capacités et du comportement du candidat en plaçant celui-ci dans une situation quotidienne du poste proposé.	Tests de Culture Générale Tests de personnalité : PAPI, SOSIE, MRTI... Tests projectifs : Rorschach, TAT
Tests de mise en situation	Ces tests visent à juger concrètement des capacités et du comportement du candidat plaçant celui-ci dans une situation quotidienne du poste proposé	-Simulation d'un entretien téléphonique ou d'une négociation commerciale incidente critique à résoudre

- Le processus du recrutement s'achève avec la synthèse tant des entretiens et des divers tests aux fins de relever les meilleurs profils des diverses candidatures soumises aux multiples épreuves sanctionnant la sélection.

- Les divers résultats apprêtés doivent aussi faire l'objet d'une décision, car le recrutement d'un nouvel employé a aussi un aspect économique tant pour son salaire que pour sa rentabilité économique au sein de l'entreprise ou de l'organisation ou il va travailler conformément au profil du poste où il est mis.

Dans cette perspective de la prise décisionnelle, Jean Marie-Peretti fait état pour dire que :
« Une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, une réunion de synthèse entre les différents acteurs permet une confrontation des opinions émises sur les différents candidats. La décision finale est collective à partir de l'ensemble des données recueillies et prend en compte les engagements de l'entreprise en matière de diversité, d'égalité professionnelle, de recrutement de personne handicapées et de population défavorisée » (Peretti, 2020, p.78).

Cette étape cruciale qui autorise de conclure le processus est également mentionné par Cadin et al, en ces termes : *« Généralement confiée majoritairement à la hiérarchie du futur recruté, cette phase a pour but de trancher définitivement entre les trois aux quatre retenus à l'issue de la sélection. Dans l'ensemble du processus, c'est certainement la phase la moins instrumentée, la moins technisée, dans la plus... subjective »* (Cadin, et al, 2012, p.349).

En somme, le verdict final renseigne sur le profil du candidat le plus convenable afin de bien tenir compte du coût de recrutement, de sa rémunération et par ricochet de sa rentabilité au profit de la sphère de travail qui est le cadre opérationnel du poste à pourvoir. La législation du travail s'invite à cette étape avec le contrat, selon sa nature et son échéance, assorti des avantages et des responsabilités. Cette phase administrative qui progressivement assumera la légitimité de la nouvelle recrue au sein de son univers de travail est renseignée par Chloé Guillot-Soulez, lorsqu'elle notifie que : « *le recrutement d'un salarié entraîné, pour l'employeur, certaines formalités à l'égard de l'administration comme du salarié. En cas de non-respect des formalités liées à l'embauche d'un salarié, l'employeur encourt des sanctions pénales pour travail illégal.* ». (Guillot-Soulez, 2022, p.46).

Cette exigence déclarative dans les registres publics ouverts à cet effet, est codifiée par la législation du travail au Bénin, entre autres, par la loi N°2017-05 du 29 Août 2017 au Bénin portant Embauche, placement de main d'œuvre et résilience du contrat de travail. L'article 3 de la présente loi semble être plus formel quand il stipule que : « *tout chef d'établissement ou d'entreprise ou tout employeur recrute librement son personnel qui bénéficie des prestations de sécurité et de santé au travail.*

Toutefois, il est tenu de faire connaître aux services compétents du ministère chargé du travail, les postes de travail pour lesquels le recrutement a été opéré. Il procède également à l'immatriculation et à l'affiliation des travailleurs auprès des structures en charge de la protection sociale ». Alors la prise de décision et les formalités administratives facilitent ainsi l'intégration de la nouvelle recrue pour son immersion professionnelle. Pour cette immersion sociale dans son nouvel environnement humain, il doit pouvoir bénéficier d'un accueil prévu à cet effet, afin de pouvoir lui faire découvrir son milieu de travail et la culture qui y règne, pour laquelle, son imprégnation s'impose.

L'accueil et l'intégration au terme du processus du recrutement constituent également des activités pour lesquelles nombreux auteurs se sont prononcés. Cadin et al, évoquent que : « *il reste encore à faciliter l'insertion du recruté dans l'entreprise ou dans ses nouvelles fonctions ; ce n'est pas parce qu'un individu possède toutes les qualités requises pour réussir qu'il s'adaptera miraculeusement. Pour l'aider, l'entreprise aura à sa disposition tout un arsenal de moyens plus ou moins onéreux et sophistiqués...* » (Cadin et al, 2012, p.349). Jean-Marie Peretti indique que :

« *... les entreprises développent également le mentorat, accompagnement personnel et confidentiel apporté par un salarié à un jeune récemment embauché. Cette relation se déroule sur une période longue afin d'épauler et de suivre le nouvel entrant dans son évolution*

professionnelle et personnelle de suivi de l'intégration s'étend sur une longue période avant que le nouveau salarié n'entre dans le système d'appréciation général » (Peretti, 2020, p.79).

Citeau et Barel ajoutent que : « ... *l'intégration recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer, des procédures d'utiliser, des relations à maîtriser. Cette phase peut être plus ou moins longue selon le degré de complexité, des tâches, la durée du cycle des opérations, les capacités d'assimilation du salarié : elle peut nécessiter également des stages de formation spécifiques et aboutir à certains correctifs dans la définition du poste.* » (Citeau et Barel, 2008, p.106). De l'analyse des diverses opinions des auteurs rapportées il révèle que l'accompagnement devient très capital pour une meilleure intégration professionnelle pour la nouvelle recrue. Des éventuels correctifs apportés au poste préalablement défini prouvent qu'à l'épreuve des faits, l'adaptabilité du nouveau salarié semble ne pas être en parfaite harmonie avec les exigences du poste de travail pour lequel, il est recruté.

Ces mutations enregistrées par l'entremise de la période d'accueil et d'intégration vont contribuer à tôt faire d'éviter autant que se peut dans un court délai un nouveau processus de recrutement. Ainsi, qu'au sein de la sphère du travail plusieurs acteurs sont mobilisés pour une intégration parfaite. Tout ce qui est en lien avec le poste et les produits dudit poste sont mis à la disposition du nouvel employé pour son autonomie dans sa fonction. Les mesures ainsi prises par les employeurs visent une meilleure rationalisation de la décision de retenir le nouveau salarié au terme de tout le processus de recrutement.

La phase d'intégration du nouvel employé au poste dans une sphère de travail avec Guillot-Soulez Cholé pour dire : « *la réussite de l'intégration permettra d'éviter, à court terme comme à long terme le turnover et les coûts liés à la mise en œuvre de nouveaux recrutements* » (Guillot-Soulez, 2022, p.48).

Au terme du processus de recrutement achevé par l'accueil et intégration, la nouvelle recrue espère y séjourner aussi longtemps que possible en vue de pouvoir bénéficier d'une sortie très rêvée qu'est la retraite. Mais avant d'y parvenir, il faut pouvoir parcourir les divers stades qui constituent la trajectoire ascendante au sein de la sphère dans ce métier. C'est ce qui est censé être la gestion des carrières au sein des activités de la gestion des ressources humaines.

3.2 La gestion des carrières

Pour mieux aborder cette activité de la gestion des ressources humaines, nous allons la définir, en faire une typologie assortie des composantes et enfin d'apprécier la diversité socio-démographique au sein du personnel officiant dans la sphère professionnelle.

Pour la définir, nous allons nous recouvrir à Cadin et al, pour dire que : « *la notion de carrière*

est généralement perçue positivement, dans la mesure où elle s'apparente à une trajectoire ascendante grâce à laquelle l'individu progresse régulièrement vers le haut de la hiérarchie ». (Cadin et al, 2012, p.455).

Alors la carrière au sein de l'entreprise reflète les diverses expériences professionnelles que l'individu va disposer dans sa vie de salarié, car une fois recruté, il a des ambitions afin de pouvoir se réaliser en accédant à d'autres postes de travail voire de responsabilité professionnelle dans la pyramide sociale du travail de son métier. Cette évolution de tout travailleur est aussi abordée par Guillot-Soulez quand elle mentionne que : *« la carrière correspond à la succession des emplois occupés par un individu au cours du temps. La notion de carrière renvoie à la fois au passé, au présent et à l'avenir du salarié dans l'entreprise. »* (Guillot -Soulez, 2020, p.49).

Dans la perspective définitionnelle, la gestion de carrière renvoie à l'ascension professionnelle du salarié. Cette mobilité sociale du personnel n'est pas isolée de l'évolution de l'unité de travail ; car elle doit intégrer les dynamiques tant internes et qu'externes de la sphère du travail. En intégrant cette dynamique dans la politique stratégique de l'entreprise, elle doit pouvoir anticiper sur les enjeux de secteur d'activité de l'entreprise pour ne pas être victime de la concurrence et de l'instabilité du personnel.

Alors toute une politique est menée pour motiver et conserver ce personnel en favorisant aussi la réalisation de leurs rêves qu'est d'avoir une carrière, preuve d'une vie de travailleur "réussie". C'est dans ce contexte que s'inscrit également la définition d'une carrière rapportée par Jean-Marie Peretti en ces termes :

« la carrière dans une entreprise est une succession de postes et de responsabilités qui constituent le parcours professionnel du collaborateur. Un parcours est un compromis permanent entre des besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et mobilité interne ». (Peretti, 2020, p. 82).

De cette définition rapportée par Peretti, il ressort que la quête d'une mobilité sociale par le salarié au sein de sa sphère de travail ne saurait être une préoccupation isolée mais plutôt intégrée dans une politique de l'unité de travail. L'arbitrage entre les deux acteurs fondamentaux de l'entreprise participe donc à des prises de décisions par les dirigeants de l'entreprise. À l'issue de la définition, il est édifiant de mentionner les avantages d'une carrière tant pour l'entreprise que pour le salarié. Nous convoquons Guillot-Soulez à travers ce tableau pour montrer les avantages liés à chacune des deux catégories d'acteurs sociaux liés par un contrat de travail.

Les Avantages de la Gestion de carrière

pour l'Entreprise	pour les Salariés
<ul style="list-style-type: none"> – Gestion des promotions – Développement des compétences des salariés – Meilleure satisfaction des besoins RH du fait d'une meilleure utilisation des ressources disponibles dans l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> – Opportunités l'évolution dans l'entreprise (Plan de carrière, objectifs de carrière) – Possibilité de développement professionnel : Développement des compétences et de l'employabilité
<ul style="list-style-type: none"> – Plus grande motivation et productivité des salariés. – Réduction du turn Over – Meilleur équilibre entre l'offre et la demande de travail à l'intérieur de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> – Plus grande satisfaction, notamment en termes d'estime et d'accomplissement.

A l'analyse des avantages selon chacun des auteurs lus, il résulte que la gestion de la carrière nécessite d'autres activités en amont pour pouvoir répondre aux ambitions tant sociales du salarié qu'à celles économiques du dirigeant d'entreprise. A ce titre, il pouvait acquérir de nouvelles compétences sans doute au terme d'une formation préalablement précédée d'une évaluation par l'employeur. Alors la dynamique qui s'opère au niveau des postes va permettre à un autre salarié de l'occuper à l'issue d'un recrutement en interne. Cette activité est concluante avec une évaluation du salarié.

Cette réalité sociale enregistrée au niveau des postes de travail voire des responsabilités professionnelles s'illustre aussi en termes de mobilité surtout interne. Celle-ci est tributaire de beaucoup de facteurs. Ce faisant, pour les conséquences d'une mobilité professionnelle ne doivent plus être une source de conflits au sein de l'Entreprise. C'est fort de ces contraintes au préalable que Jean- Marie Peretti en révèle comme suit : « ...la préparation de ces décisions de mobilité est essentielle. La mobilité interne implique un système d'appréciation permettant de détecter les potentiels et d'orienter la gestion personnalisée de l'emploi. Cela nécessite également l'existence d'une politique de mobilité et de promotion et d'une gestion des talents » (Peretti, 2020, p.32).

Du contenu de cette mesure préparatoire de Peretti qu'il y a une prise en compte individuelle des prouesses du salarié. Elles s'illustrent aussi, en termes de compétences des salariés favorables à une mobilité sociale au sein de l'entreprise à une évaluation professionnelle également. Cette évolution est aussi assortie des conséquences financières pour lesquelles,

l'employeur doit pouvoir y faire face dans le temps. Il revient ainsi en conséquence au salarié promu d'observer les recommandations liées à son nouveau poste. La meilleure intégration et la culture des valeurs de la sphère de travail ont convaincu sans aucun doute l'employeur. Dans le but d'assumer une mobilité moins subjective, il y a tout un arsenal qui est élaboré par l'employeur. Ce dernier a une composition diversifiée susceptible d'assumer les diverses évaluations internes du personnel au sein de la sphère de travail.

Peretti le confirme en notifiant que : « *la mise en œuvre d'une gestion des parcours professionnels implique l'existence d'un système d'appréciation permettant de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes (mobilité et promotion) rémunération, formation, notamment) et asseoir les décisions concernant les carrières des salariés.* » (Peretti, 2020. p.82).

Ces mesures favorisent l'inclusion et l'engagement des salariés aux causes de l'entreprise pour son audience et sa performance économique. La trajectoire professionnelle est aussi dépendante des facteurs socio- démographiques comme l'âge et l'appartenance sociologique sexuelle. La littérature renseigne les différents stades parcourus au fil de l'âge de l'employé et de son sexe. Il est admis que la vie matrimoniale de la femme affecte la progression de sa carrière au motif de la maternité et autres traitements stéréotypés (Guillot-Soulez, p. 2020).

En somme, la Gestion de carrière renseigne sur la vie de l'employé au sein de l'unité de production pour une bonne partie de sa vie. Bien sûr, il y a aussi, de la mobilité externe, qui participe également à cette carrière, dite carrière nomade. Cependant, disposer d'une carrière, exige une amélioration de la qualité de la prestation. Cette valeur ajoutée n'est appréciable parfois au lendemain d'une formation. Le dirigeant d'une entreprise ne peut l'assumer qu'à l'issue d'une évaluation des compétences disponibles.

3.3 Evaluation

Depuis l'insertion de l'employé dans la sphère du travail avec une sécurisation grâce au contrat déjà signé et encadré par la législation du travail, il espère ainsi y rester aussi longtemps que possible. Mais peut-on y séjourner avec les diverses situations dans les occupations et les rentabilités professionnelles sans pour autant faire objet d'une appréciation. C'est dans cette perspective que s'inscrit l'objet de l'activité qu'est l'évaluation parmi les activités de la gestion des ressources humaines. Après une définition, les objectifs, les outils et les résultats sont à renseigner.

Pour matérialiser cette définition, nous allons convoquer Guillot-Soulez pour dire que : « *l'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut-être exprimé sous différentes formes.*

✚ Par une notation ;

✚ Par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée ;

✚ Par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien » (Guillot-Soulez, 2020, p.67).

Toujours dans une vision d'évaluation basée sur la performance individuelle d'un employé, Pennaforte et al, mentionnent que : « *L'évaluation de la performance est le processus par lequel est évaluée la contribution de chaque à la performance d'une organisation ?* ». (Pennaforte, Guignard, Herbinier, 2018.p76).

Au registre définitionnel que Bencheman et Galindo notifient que : « *...processus par lequel on arrive à jugement sur performances passées et présente, ainsi que sur le potentiel futur d'un salarié à l'égard de l'environnement de son travail* » (Bencheman et Galindo, 2005,2006, p.33.)

De ces trois définitions, il résulte de l'importance d'une appréciation de l'effort fourni par l'employé avec les moyens dont il dispose à son poste de travail et de ses potentialités réelles à accomplir la mission à lui confiée. Rappelons qu'au terme de son recrutement, il doit être sanctionné par un contrat de travail. Donc à l'issue de la définition de l'évaluation, nous pouvons indiquer les objectifs poursuivis par l'employeur ou la hiérarchie en faisant recours à l'évaluation dans sa stratégie d'entreprise.

✚ **Les objectifs de evaluation.**

Dans une organisation où son animation dépend de la fonction qu'assure chaque unité, composante de la sphère de travail, il est très opportun que la marche progressive soit identifiée et mesurée à l'aune du temps et des moyens pour rendre fonctionnelle cette dernière. C'est dans cette perspective qu'une typologie des intérêts est constituée. Ainsi, en nous référant à Bencheman et Galindo nous pouvons retenir deux en la matière. la première est de rendre plus rationnelles les décisions prises en matière de RH, permettre de définir les projets professionnels et orienter les carrières.

✚ la seconde est d'améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel afin de créer un climat de travail plus favorable.

Certainement, le milieu de travail est un espace d'interaction sociale avec des individualités, dont il faut tenir compte dans le collectif pour l'existence et l'entretien d'une cohésion sociale. C'est à ce titre, qu'une communication efficace s'impose en vue d'éviter des frustrations de toute nature. Elle va contribuer à l'entretien d'un climat social apaisé. Ce dernier sert d'ancrage pour les valeurs de l'entreprise avec un accueil et une intégration bien élaborée pour une meilleure socialisation professionnelle de la nouvelle recrue.

Par ailleurs, ces objectifs fondamentaux mentionnés ci-dessus sont aussi exprimés par David

Duchamp et Loris Guery dans des termes ci-dessus.

L'objectif de l'évaluation est triple

Il s'agit d'évaluer à la fois la performance et le potentiel du salarié et d'améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel. Dans une vision très descriptive de ce triple objectif ci-dessus mentionné, nous pouvons rapporter ce qui suit :

Evaluation de la performance du salarié

Un bilan de forces et faiblesses de l'évalué est établi afin de mesurer ses savoirs, ses savoirs – faire et savoir-être, et de détecter ses besoins de formation. Ce bilan permet de déterminer les critères d'évaluation adéquate pour mesurer quantitativement et qualitativement la performance du salarié. Ce volet de l'évaluation s'inscrit dans le cadre de l'individualisation des politiques et pratiques de Ressources Humaines au service de la compétitivité à court terme de l'entreprise.

Evaluation du potentiel du salarié

Cette évaluation contribue à envisager les opportunités de carrière du salarié et notamment la perspective de promotions et de fonctions précises.

Amélioration de la communication entre l'encadrement et le personnel, ces actions d'évaluation peuvent contribuer à assainir un climat social en désamorçant par exemple certains conflits hiérarchiques.


En somme de Guillot-Soulez à Duchamp et Guery en passant par Bencheman et Galindo, il est unanimement admis que l'activité de la gestion des ressources humaines qu'est l'évaluation a bel et bien des objectifs précis. Ils concernent à la fois l'unité de travail et les différents acteurs sociaux selon leurs rôles et statuts au sein de la sphère de travail.

Cependant, pour mieux mener cette activité avec moins de subjectivité, il y a une méthodologie requise avec des outils préalablement élaborés. Ces derniers sont conçus et fonctionnent selon la population concernée, de l'objet à évaluer et des objectifs poursuivis. C'est au regard de ces attentes que le recours à la littérature nous renseigne sur les méthodes des évaluations. Elle présente une kyrielle en la matière. Ainsi nous pouvons énumérer quelques-unes à savoir :

 L'entretien individuel ;

- Le 360° ;

 L'assessment center ;

 L'auto-évaluation ;

 Les autres méthodes.

Dans la perspective d'une approche descriptive et définitionnelle, nous allons nous recourir à David Duchamp et Loris Guery pour prendre les méthodes principales. Il s'agit de l'entretien

individuel, l'auto-évaluation et la 360°. Pour chacune de ces méthodes, il faut se référer à ces deux derniers auteurs pour renseigner ce que chacune d'elles dispose (méthode).

Ainsi, nous pouvons mentionner que :

✚ L'entretien individuel demeure un entretien entre le salarié et son supérieur hiérarchique n+1 (parfois n+2). Il est le moment d'évoquer les échecs et les réussites de l'année passée. La qualité de cette approche individuelle d'évaluation est tributaire des critères retenus en termes de leur pertinence. Une mise à jour du contenu de l'outil d'entretien individuel s'impose en vue de tenir compte de la dynamique qui s'installe autour du poste de travail du salarié.

Et ce pour éviter une sous-évaluation.

Après l'entretien individuel, figure l'auto-évaluation où nous pouvons toujours grâce à la littérature que l'évalué remplit un formulaire d'auto-évaluation qui est ensuite comparé à celui renseigné par son supérieur hiérarchique. Dans une démarche d'analyse comparative de ces deux outils documentés par chacun des deux acteurs sociaux liés par le travail au sein de l'entreprise de révéler les zones d'ombre afin de procéder à un éclaircissement. En plus, l'auto-évaluation parmi les trois principales méthodes mentionnées ci-dessus, reste la dernière qu'est 360°. C'est une méthode qui met en présence le salarié, ses collaborateurs et son n+1.

L'outil d'évaluation ainsi conçu peut-être distribué à plus d'une dizaine de personnes. Nous allons nous référer à Guillot-Soulez pour montrer les avantages et les inconvénients de ces trois méthodes d'évaluation parmi tant d'autres.

Entretien individuel

Principe	Il s'agit d'un entretien en face-à-face entre le salarié et son supérieur hiérarchique (N+1). L'objectif est de faire un bilan de l'année passée (points positifs et négatifs) et de fixer des objectifs pour l'année à venir.
Qui le pratique?	L'entretien individuel est aujourd'hui largement diffusé dans les entreprises de toutes tailles et tous secteurs et quel que soit le poste ou la fonction.
Avantages	L'entretien permet au supérieur d'exprimer son jugement sur le salarié en direct ; l'entretien permet au salarié d'exprimer ses points de vue et de faire connaître ses souhaits, notamment en matière d'évolution de carrière ou de formation.
Inconvénients	les facteurs liés à la personne et à l'environnement sont délicats à aborder et peuvent mettre l'évalué mal à l'aise; les DRH reprochent souvent aux managers de manquer de courage durant les entretiens, entraînant des situations délicates et contraires aux attentes des salariés.
Périodicité	L'entretien individuel peut être annuel ou semestriel. En cas de périodicité annuelle, il se déroule généralement fin novembre ou début décembre.
Durée	Entre une et quatre heures
Conséquences	L'entretien individuel donne lieu à la production d'un document récapitulatif signé par le salarié et l'évaluateur et transmis à la DRH. L'entretien est normalement suivi par la mise en place d'axes de progrès ou d'actions de formation.

Après l'entretien collectif, il y a celui de 360°

Principe	Il s'agit d'une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre faite par son entourage professionnel. Le salarié commence par s'auto-évaluer puis par ses collaborateurs et son N+1 l'évaluent. Cette évaluation s'effectue à partir d'un formulaire distribué au maximum à une vingtaine de personnes et comprenant jusqu'à 200 questions. L'évaluation se fait au moyen de notes sur des items variés.
Qui / le pratique?	Le 360° est applicable dans toutes les entreprises mais il concerne essentiellement les managers (dirigeants, cadres, responsables de projet) et, parfois, les agents de maîtrise. Pour être pertinent, la personne évaluée doit avoir 1 à 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise.
Avantages	une évaluation anonyme; une durée limitée : le remplissage du questionnaire prend 30 minutes à 1 heure; une photographie complète de la réalité perçue par l'entourage sur des compétences précises.
Inconvénients	Le manque de disponibilité des évaluateurs ; la subjectivité des réponses; la qualité du rapport de restitution doit être fiable et exploitable pour que la démarche soit fructueuse; l'implication des évalués nécessite celle de la direction; son coût : coût important lié au matériel (questionnaire et édition du
Conséquences	Les résultats sont restitués au salarié par un consultant, un coach ou un psychologue sous forme de graphiques, de débriefing et de discussions. Un responsable de RH spécialement formé peut également les présenter. Le 360° peut déboucher sur un plan de formation ou un programme de coaching.

Après 360°, c'est l'auto-évaluation qui est aussi décrite avec les mêmes préoccupations ci-dessus exprimées.

L'auto-évaluation

Principe	L'auto-évaluation peut accompagner l'évaluation. L'auto-évaluation se pratique au moyen d'un questionnaire ou d'un formulaire rempli par l'évalué.
Qui la pratique ?	L'auto-évaluation n'est pas systématique dans les entreprises mais peut se pratiquer dans les entreprises de toutes les tailles et de tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction. Une ancienneté minimale du salarié dans l'entreprise est néanmoins nécessaire.
Avantages	un moyen, pour le salarié, de se préparer à l'entretien individuel ; un moyen de comparer la perception du manager à celle du salarié ; une méthode qui permet d'impliquer davantage le salarié dans le processus d'évaluation
Inconvénients	l'archivage du document peut conduire le salarié à se censurer ; une méthode qui peut être perçue négativement si le document ne correspond pas aux attentes du salarié.-
Conséquences	Pendant l'entretien individuel, l'évaluation du manager peut être comparée à l'autoévaluation. Les différences sont alors l'objet de discussion.

En conclusion ces trois méthodes ci-dessus présentées avec leur contenu, ne sont pas sans inconvénients .Toutefois, les attentes de l'évaluation restent et démontrent les objectifs de cette activité de la gestion des ressources humaines. En plus de Guillot-Soulez, Jean -Marie Peretti montre que : « *Les décisions que l'appropriation améliore peuvent être classées en trois niveaux* :

a- Les promotions, les mutations, les changements d'affectation et l'ensemble des décisions de mobilité ;

b- Les actions visant à amélioration des compétences individualisation (formation par exemple) ;

c- L'individualisation de la rémunération et des signes de reconnaissances » (Peretti, 2020, p.83)

La préoccupation évoquée par Jean-Marie Peretti est aussi partagée par Benchemam et Galindo quand ils mentionnent que : « l'évaluation *correspond en définitive* :

- *à une nécessité économique : La pression du marché (clients, concurrence) nécessite une qualité des produits et une rentabilité de l'organisation ;*

- *à une nécessité sur le plan organisationnel : elle permet de juger de l'adaptation des salaires*

à leurs tâches ;

- à un besoin humain : *Cas être remarqué dans son travail pouvoir mesurer son efficacité permettent de motiver les salariés* » (Benchemam et Galindo, 2006, p.35).

Au terme de la collecte des données recueillies par le biais desdits outils utilisés tant pour l'entretien individuel, que collectif, une analyse desdites données s'impose pour diverses décisions tant au profit du personnel, de l'employeur que de l'organisation elle-même. Cette phase de l'évaluation est une préoccupation sur laquelle Pennaforte et al, rapporte, que : « *Après une analyse quantitative et qualitative des données issues de l'évaluation, la DRH propose, en fonction de la contribution, de la classification des individus et des politiques RH, des modalités de reconnaissance et de formation pour améliorer les compétences et les conditions de travail et in fine, la performance,* » (Pennaforte, Guignard et Herbinier, 2018, p.76).

De l'analyse du recours aux opinions émises par ces différents auteurs, une certaine photographie sociale se dessine sur le profil de chaque employé à son poste tout comme l'organisation du travail, avec une hiérarchie de l'unité de travail. C'est encore de ce tableau social que diverses décisions sont prises en lien les données sociodémographiques. Ces dernières intègrent, entre autres choses, dans leur analyse, l'âge, la compétence, la motivation, l'ancienneté et la contribution individuelle au résultat collectif et par conséquent la rentabilité de l'entreprise.

C'est à ce prix que l'évaluation a une portée tant pour l'employé qui rêve d'une bonne carrière tout au tant pour l'entreprise dans une rentabilité économique. Celle-ci tient compte également du bien être socio-économique de l'entreprise en général.

Enfin, c'est par l'entremise de ce mécanisme d'évaluation (méthodes objectives et grille d'analyse impartiale) que des mesures pour une amélioration des compétences de la force humaine s'imposent pour la présence de l'entreprise dans son secteur d'activités économiques. Puisqu'elle se trouve aujourd'hui dans un environnement concurrentiel et de compétence. La compétence ne saurait connaître une amélioration dans sa qualité sans aucune formation continue.

3.4 Formation

La formation à l'instar de l'évaluation est une activité de la gestion des ressources humaines. A ce titre, d'une approche définitionnelle, nous pouvons indiquer les diverses formes, le contenu, les types des bénéficiaires et les conséquences au lendemain de ladite activité.

Pour la définir, nous allons la faire avec quelques auteurs de la littérature en Sciences de Gestion.

Ainsi selon Citeau et Babel, nous pouvons dire que : « *la formation professionnelle constitue l'un des leviers stratégiques de la Gestion des ressources humaines.* » (Citeau et Babel, 2008, p. 127).

Et à Duchamp et Guery d'ajouter que :

« *la formation professionnelle est l'ensemble des dispositifs pédagogiques mis à la disposition des salariés. Elle s'inscrit dans le cadre d'une logique gagnant- gagnant entre l'entreprise et le salarié dans la mesure où elle permet d'augmenter le potentiel d'adaptabilité des salariés face aux changements organisationnels (ce qui contribue à la performance de l'entreprise) et de leur apporter des satisfactions professionnelles (satisfaction d'avoir acquis de nouvelles compétences amélioration de leur employabilité, évolution professionnelle suite à la formation* » (Duchamp et Guery, 2006, p.90). Toujours pour ce qui est de la définition de la formation l'appel à Jean-Marie Peretti autorise de noter que la question de la formation est aussi une préoccupation de la sphère de travail. C'est ce qui s'illustre comme suit : « *face aux transformations et au besoin d'agilité des entreprises, les collaborateurs doivent être capables de développer conditionnelles compétences et de devenir talentueux, le collaborateur doit se transformer en (Serial learner) qui possède la capacité de se former et d'apprendre en permanence.* » (Perreti, 2020, p.105).

De l'analyse des définitions de ces divers auteurs convoqués, il découle que la formation est aussi un outil de transformation tant de l'employé que de la structure économique qu'est l'entreprise de développement. Cette transformation affecte l'employé au niveau social et l'entreprise au plan économique.

En conséquence, l'utilité sociale de la formation donne carte blanche non seulement à l'entreprise de répondre aux besoins des clients sur le marché des services et autres, mais aussi à l'employé de pouvoir s'adapter aux dynamiques du marché de l'emploi. Car la routine est une source plausible de perte d'emploi ou de non mobilité au sein de la sphère de travail. Cet intérêt multiple de la formation est également exprimé par Guillot-Soulez quand il notifie que :

« *la formation des salariés répond à la fois aux attentes des salariés et des entreprises et contribue à améliorer la performance des entreprises :*

- *La formation permet d'améliorer la qualité du travail : elle contribue à développer les connaissances et les aptitudes des salariés ;*
- *La formation contribue à une meilleure adaptabilité des salariés....*
- *La formation facilite l'intégration du progrès technique (équipements, modification des modes d'organisation » (Guillot-Soulez)*

Les différents auteurs mobilisés pour la définition de la formation relevée dans leurs ouvrages, se trouvent aussi les acteurs concernés et les objectifs.

Les objectifs précisés pour chaque acteur impliqué, bénéficient d'un ancrage institutionnel avec une législation du travail qui le consacre à l'épreuve du temps. De même en nous référant à Bencheman et Galindo, nous pouvons dire que , la genèse de l'encadrement juridique remontait à 1919 jusqu'en 2004 où l'évolution du cadre juridique de la formation au profit des salariées est toujours manifestée.

C'est pourquoi la législation du travail en France a pu constituer des facteurs pour la formation professionnelle. C'est le cas de France compétence, créée depuis le 1^{er} janvier 2019 avec des missions précises (Benchemam et Galindo, 2006, p.116-117). Les acteurs institutionnels pour la formation professionnelle sont encore contraints d'observer les règles relatives aux bénéficiaires des formations.

C'est ce qui prouve les droits des salariés en matière de formation selon David Duchamp et loris Guery qui s'expriment comme suit : « *la loi du 16 juillet 1971 fixe un cadre juridique à la formation professionnelle, complétée depuis par de nombreux textes. La loi du 4 mai 2004, relative à la formation tout au long de la vie professionnelle et au dialogue social, réaffirme et renforce les droits des salariés dans ce domaine.* » (Duchamp et Guery, 2006, p.90) -

Pour opérationnaliser ce cadre juridique de la formation professionnelle, des organes sont également mis en œuvre, aux fins de faciliter toutes les actions en la matière et également tenir compte des mutations économiques, dans le secteur ou dans la branche purement des salariés des entreprises. (Guillot-Soulez, 2020).

En plus des organes, avec la quête d'une efficacité au sein de l'entreprise, outre financement du plan de formation, avec une disposition élaborée dans le but de coordonner. Cette organisation interne donne matière à éviter d'éventuels problèmes du fonctionnement dans l'entreprise. (Citeau et Barel, 2008, Guillot-Soulez, 2022 ; Bencheman et Galindo ,2006)

Quant au financement de la formation professionnelle, la législation du travail en a prévu une participation en la matière par les entreprises. C'est aussi que la littérature en Science de Gestion donne lieu à identifier au titre de la participation financière trois contributions :

-La contribution du salarié obligatoire. Il peut retenir que cette dernière est dépendante de la masse salariale.

-La contribution conventionnelle.

En plus de ces deux contributions celle volontaire s'y ajoute tout comme celle de la taxe d'apprentissage à l'effet de mobiliser assez de ressources financières pour la formation

professionnelle continue de l'entreprise. (Guillot-Soulez, 2020 ; Citeau et Babel, 2008 ; Bencheman et Galindo, 2006, Duchamp et Guery, 2006). Pour conclure sous ce registre de financement du plan de formation au profit des salariés depuis leur entrée sur le marché de l'emploi jusqu'à leur départ, avec Peretti pour dire que :

« Depuis 2019, la contribution à la formation professionnelle et la taxe d'apprentissage sont rassemblées dans la contribution unique à la formation professionnelle et à l'alternance. La contribution gérée par l'organisation France

Compétence, est délivrée au financement de l'alternance, du conseil en évolution professionnelle des salariés des entreprises de moins de 50 salariés, du compte personnel de formation (CPF) et de la formation des demandeurs d'emploi. Les taux sont de 0,55% pour les entreprises de moins de 11 salariés et plus. Pour les entreprises de travail temporaire, le taux est de 1,3% » (Peretti, 2020, p.167).

Au terme de la mobilisation institutionnelle du financement du plan de formation au profit des salariés, la littérature laisse place à également évaluer progression des acquis par les bénéficiaires. Pour y parvenir, il y a un des outils élaborés en conséquence (Guillot-Soulez 2022 ; Peretti, 2020)

C'est à ce titre, que se trouve l'entretien professionnel ; lequel favorise l'évaluation de la formation pour s'assurer non seulement de sa qualité mais aussi du degré d'appropriation de cette dernière par les bénéficiaires. Et ce, selon les résultats de l'évaluation en amont ayant contribué à l'élaboration d'un plan de formation au profit de l'ensemble du personnel de l'entreprise. (Guillot – Soulez , 2022 ; Peretti, 2020 ; Benchemam et Galindo, 2006).

Enfin toutes ces mesures visent à s'assurer que la formation a contribué à une acquisition non seulement des connaissances mais aussi d'une valeur ajoutée dans les prestations professionnelles un jour au poste de travail. En conséquence, les diverses mutations ainsi engendrées à l'issue de la formation justifiées sur la base d'un bilan de compétence génèrent une conséquence à la fois sociale et économique. Celle-ci doit impacter deux acteurs fondamentaux que sont : l'employé et l'employeur. C'est ainsi que la valeur ajoutée à la productivité de l'entreprise génère une mobilité professionnelle et par conséquent une rémunération sanctionnant cette ascension au sein de l'entreprise en France.

Cependant, ces mesures publiques visant l'amélioration de la qualité professionnelle du salarié depuis insertion dans le tissu économique ne se retrouvent pas au Bénin. Et ce, dans la mesure où seuls sont ceux qui disposent des moyens financiers en conséquence qui assurent le coût de leur propre formation.

D'abord dans le secteur privé l'évaluation sociale sur le personnel n'est pas une obligation

institutionnelle via une prescription juridique. Toutefois, en matière de sécurité et d'hygiène la législation du travail fait injonction à l'employeur de former le personnel à éviter les accidents de travail et par conséquent leurs effets néfastes tant sur l'humain que sur le matériel de l'entreprise.

En revanche, au sein de la fonction publique, il y a des plans de la formation par secteur où les agents doivent être éligibles au programme avant d'y prendre part.

Les retombées de ces formations qui contribuent à l'amélioration de la compétence du salarié sont doubles : Il l'est en ce sens que la qualité de prestation au sein du service s'améliore avec ses effets dont l'enregistrement de la mobilité professionnelle de l'employé. L'impact immédiat espéré par l'employé suite à sa à cette promotion est la rémunération en conséquence de ses nouveaux postes.

3.5 Rémunération

Le remède de Taylor à la flânerie systématique est l'organisation scientifique du travail au sein de laquelle le poste de travail est défini avec des gestes chronométrés pour un salaire au rendement. Cette contrepartie n'est dépendante uniquement de la force déployée pour la quantité du travail accompli. Mais aujourd'hui, la rémunération a connu une dynamique avec des objectifs précis et diversifiés à l'effet d'admettre à l'entreprise à continuer par être sur la scène de sa branche d'activité. Et pour y demeurer c'est de pouvoir éviter l'instabilité du personnel, une des sources de contre-performance économique. C'est pourquoi pour la cerner, le développement va s'articuler autour de trois points :

- 1- Définition et typologie de la rémunération,
- 2- Rémunération : une réalité à la frontière de l'économie et du social au sein d'une entreprise,
- 3- Rémunération : une donnée codifiée par la législation du travail.

3.6- Définition et typologie de la rémunération

3.6.1. Définition

Nous allons faire recours à Gérard Cornu, pour définir la rémunération :

- 1- Terme générique désignant toute prestation en argent ou même en nature fournie en compte partie d'un travail ou d'une activité (ouvrage, service, etc...) englobe en ce sens traitement, honoraire, salaire, gratification, commission, ouvrage, gages, pourboire, avantage en nature.
- 2- Plus spé. (pour un travailleur salarié), contrepartie du travail ou de la disponibilité du travail ou variable, calculée au temps ou au rendement fixée en argent ou pour partie en nature ; elle comporte non seulement le salaire et ses accessoires (primes, gratifications, indemnités,

pourboire), mais l'ensemble des avantages accordés au travailleur en vue de lui permettre de satisfaire à ses besoins. (Paye, gages, saisie des rémunérations).

En plus de Cornu un recours à Iacono pour dire que :

« Par rémunération, on entend les sommes payées directement ou indirectement, en espèces ou en nature au salarié en raison de son emploi. La notion de rémunération englobe ainsi le salaire de base et tous les autres avantages en nature qui en constitue l'accessoire (prime, bonus, gratifications, avantages en nature etc...), quelle qu'en soit l'origine : accord collectif (convention collective, accord d'entreprise), usages de l'entreprise de l'entreprise, décision de l'employeur. (Iacono, 2008, p. 328)

De l'analyse du contenu de ces deux définitions des deux auteurs cités, il découle que la rémunération demeure une contrepartie à une prestation par un(e) salarié(e) conformément au contrat qui le lie avec son employeur. Outre cet aspect apparaissent d'autres avantages auxquels les bénéficiaires doivent être préalablement éligibles aux critères définis et fixés par l'employeur du fait de ses objectifs, de ses moyens et de sa stratégie pour une meilleure place de son entreprise au sein de sa branche d'activités économiques. Les diverses variables autour de la rémunération dévoilent qu'elle est tributaire de plusieurs paramètres qui favorisent l'avènement d'une typologie en la matière.

3.6.2. Fondement et Typologie

Étant un terme générique, la rémunération dispose d'une classification au regard des ambitions, des objectifs et des moyens dont dispose l'entreprise ou l'organisme. Puis c'est au regard de ces diverses préoccupations que la littérature en Science de Gestion autorise à identifier les composantes sur lesquelles se fonde la rémunération. Le recrutement est précédé de la définition du poste où le profil de la candidature est recherché à travers l'annonce et les modalités de la sélection. L'achèvement de ce processus est sanctionné par un contrat où le salarié accomplit sa mission à une échéance consignée. Cette prestation a une contrepartie préalablement définie. Mais avec les diverses dynamiques sociales et économiques la contrepartie juridiquement constituée peut bénéficier de quelques ajouts. C'est dans cette perspective d'amélioration du climat social au sein de l'entreprise que les composantes de la rémunération sont de même présentées.

3.6.3. Les composantes de la rémunération

Pour mieux les présenter, c'est encore autour du poste de travail d'une part et de la personne d'autre part. En conséquence la rémunération s'est fondée sur le poste, la compétence et la performance. Pour mieux s'en convaincre la littérature à travers des auteurs mentionne également le poste, la compétence, la performance et d'autres avantages au profit du salarié. C'est ainsi qu'à

l'origine, au poste était fixé un salaire. C'est ce que rapporte Guillot-Soulez en ces termes :

« Jusqu'au début du 20^e siècle, le paiement du travail se faisant essentiellement sous forme de gage puis la notion de salaire apparaît progressivement dans l'entreprise Taylorienne est instauré le salaire au rendement avec la fixation d'une rémunération à la pièce afin d'obtenir une meilleure performance. Le postulat est que l'argent constitue le principal intérêt des salariés et que ceux-ci chercheront à accroître leur performance s'ils obtiennent en échange une meilleure rémunération.

Après la seconde guerre mondiale, le salaire à la pièce est remplacé par un salaire fixe et collectif : le salaire de base fixe est éventuellement augmenté de primes ». (Guillot-Soulez, 2022 ; p.130).

A l'analyse, il résulte la genèse et l'évolution du salaire. C'est de cette genèse du salaire que les nouvelles composantes sont constituées au motif d'une accumulation du capital. C'est à ce titre, que Iacono est invitée pour dire que : *« La rémunération fondée sur la classification présente l'avantage d'être conçue de manière collective, uniforme et transparente, les règles étant connues de tous. Le système de classification des emplois permet d'attribuer à chaque niveau un coefficient permettant de déterminer la rémunération à partir d'un salaire de référence planché : Le SMIC.*

Sans abandonner la rémunération de qualification qui est toujours liée à la cotation des postes et qui correspond au salaire de base, les entreprises ont complété leur système en introduisant des variables fondées sur la compétence et la performance ». (Iacono, 2008, p.332).

Pour une meilleure prospérité au sein de l'entreprise, la compétence et la performance sont devenues des « input » ou « intrants » ou des composantes pour l'émulation ou la motivation du salarié. Donc l'avènement de ces deux concepts donne le feu vert à l'élaboration d'une typologie de la rémunération dans une vision binaire. C'est ce qui justifie la désignation de la rémunération comme un système avec des facteurs dépendants. À ce titre, la rémunération est conçue comme un système. Ce dernier a une double composante qu'est : il y a une partie fixe et celle variable. Nous allons mieux les expliquer en recourant à Iacono et Peretti.

La partie fixe est une donnée stable répondant à une logique collective fondée sur les normes de la transparence pour une équité. L'input pour le calcul de la partie fixe de la rémunération a pour fondement la classification des postes. C'est ainsi qu'est réalisé le salaire de base.

En revanche, la part variable se fonde sur l'individu ou la personne pour donner la performance et l'implication du salarié. À l'aide de ces deux caractéristiques du salarié, le travail fourni par la personne devient la source de réponse de l'efficacité d'une équipe. Ces deux typologies sont

de même abordées par Peretti quand il énumère l'individualisme de la rémunération et le partage de la valeur : intéressement, participation, actionnariat et épargne salariale. Dans cette politique de rémunération ainsi différenciée s'analyse encore sur la base des mobiles sociologiques et démographiques. C'est ce qui renforce Iacono en ces termes :

« L'arbitrage entre ces deux notes de rémunération est intimement lié au pilotage de la masse salariale paramètres notamment des données démographiques et sociologiques liés au cycle de vie : les besoins des jeunes ne sont pas les mêmes que ceux des seniors. » (Iacono, 2008, p.336).

Ces données montrent que la vie sociale des employés est en fonction de leurs modes de vie et de la famille. Outre ces données dont la rémunération tient compte, la littérature rappelle de même les facteurs dont elle doit dépendre. C'est ce que rapportent Citeau et Barel en précisant que : *« ... la rémunération doit s'appuyer sur un véritable système intégré et évolutif de dispositifs s'articulant autour de trois axes : l'équilibre financier, la cohérence externe et l'équité interne »* (Citeau et Barel, 2008, p.152).

Ces trois axes sont des données indispensables voire fondamentales pour la durabilité de toute politique fiable et soutenable de la rémunération. Cette réalité fonde Guillot- Soulez de citer les enjeux et les contraintes des politiques de rémunération à travers l'équilibre financier, l'équilibre externe avec différents facteurs externes comme :

- La concurrence sur les marchés du travail et celui des produits, le cadre légal et fiscal, les cultures nationales, le marché financier et enfin l'équilibre interne où figurent :
- La culture d'entreprise, l'organisation du travail, la motivation l'équité, la justice organisationnelle et le développement des compétences. (Guillot-Soulez, 2022). A ce moment-là, la prise des décisions pour la rémunération ne saurait-être une décision non analysée ni documentée. Cette réalité dont l'environnement de l'entreprise permettant de le savoir est encore rapportée par Lethielleux en ces termes :

« L'entreprise connaît des contraintes internes et externes liées à son environnement. Le choix pour une rémunération (globale, individuelle ou collective) n'est pas sans conséquences c'est la raison pour laquelle il est important de connaître l'environnement dans lequel évolue l'entreprise » (Lethielleux, 2020, p.89).

C'est sur la base de ces données empiriques provenant du milieu géographique du secteur d'activité de l'entreprise, que la question de rémunération est au cœur d'une frontière à vision binaire voire opposée entre les deux grands acteurs sociaux de l'entreprise ou d'un organisme.

3.7- Rémunération : une réalité à la frontière de l'économie et du social au sein d'une sphère de travail

L'ouvrier ou l'employé à la fin de sa sélection avec confirmation à travers la signature du contrat y compris les formalités administratives d'insertion et d'intégration, rêve d'une meilleure vie professionnelle. C'est à ce titre, que la quête d'une meilleure rémunération devient une préoccupation pour laquelle tout investissement pour y parvenir est consenti. Dans ces conditions au registre des "input" figure la formation pour une amélioration de son taux de prestation au service de l'entreprise et ce pour un bon rendement. C'est encore d'améliorer sa performance et son implication au profit des enjeux de l'entreprise. Puisque ce bien-être social pourrait être également suscité par des mesures prises par l'employeur dans le but de fidéliser son personnel. Donc pour opérationnaliser cette approche de fidélisation, c'est de pouvoir mettre en place un dispositif d'émulation avec des critères objectifs face auxquels, aucune subjectivité ne saurait prendre le dessus sur la réalité empirique des performances en faveur de l'individu. En revanche, l'entreprise devrait non seulement s'assurer de l'effectivité des conséquences de la mobilité sociale du personnel tant individuel que collectif. Il n'est réel que sur la capacité économique, laquelle est tributaire de plusieurs contraintes tant internes qu'externes. C'est pourquoi la problématique de la rémunération s'inscrit, entre autres, dans deux grandes dimensions ci-dessus filtrées.

3.7.1- Rémunération : une donnée sociale du personnel.

Le recrutement d'une personne est précédé d'une définition du profil convenable au poste de travail déjà aussi constitué dans les dispositifs opérationnels voire fonctionnels. C'est alors qu'à l'issue de la conclusion du recrutement via le contrat, que le salaire et les autres primes sont matérialisés. Ce qui rend la contrepartie de la prestation de l'employé individuelle.

Cependant, pour des questions de cohésion sociale au sein de l'entreprise, les disparités sociales, voire les discriminations pourront être évitées pour un climat social apaisé, gage de performance en milieu de travail. Cette réalité sociale relevant également du comportement humain, la littérature en Science de Gestion a recensé un certain nombre de données dans l'univers professionnel sur lesquelles les actions doivent être menées au profit de la prospérité de l'entreprise. En conséquence c'est pour une meilleure condition de vie et de travail du personnel. C'est pour cette préoccupation qu'est mentionné l'angle social de la rémunération comme une politique de dépenses pour l'entreprise. C'est dans cette perspective que s'inscrivent Diard, Baudouin et Berthet pour noter qu' : « *une politique de rémunération s'aborde de sous différents angles qui impliquent la mise en œuvre d'outils variés. En effet, la rémunération doit être abordée sous l'angle social et sous l'angle économique* » (Diard, Baudouin et Berthet, 2017,

p.55). Conséquence les deux aspects de la rémunération d'une entreprise sont indispensables pour une entreprise qui se veut pérenne avec une bonne rentabilité conditionnée par la qualité et la stabilité du personnel aussi productif qu'il soit. En ce temps là pour le volet social, surtout avec l'individualisation des rémunérations certaines inégalités, semblent être enregistrées. Puisque le profil au poste n'est pas identique encore moins les qualités intrinsèques de l'employé. C'est ce fait inhérent dans un milieu humain où les agents ne proviennent pas tous de la même catégorie encore moins de la même culture, que montre Guillot-Soulez indique ce qui suit :

« *l'individualisation des rémunérations peut générer des conséquences positives pour l'entreprise et pour les salariés mais est aussi risquée :*

L'individualisation des rémunérations	
Avantages recherchés	Facilite le recrutement et la fidélisation d'un personnel motivé.
	Instrument de reconnaissance de la performance individuelle.
	Outil de mobilisation et motivation.
	Instrument de développement de performance et d'incitation à l'effort.
	Permet de limiter l'augmentation de la masse salariale de l'entreprise.
Inconvénients potentiels	Risque d'incompréhension de la politique de rémunération.
	Risque en termes d'équité : la grille des salaires est modifiée et des différences trop grandes peuvent générer un sentiment d'iniquité
	L'atteinte des objectifs peut devenir source de stress.
	Risque de détérioration du climat social et de la démotivation des salariés non concernés par l'individualisation.

Référence du tableau Guillot-Soulez, 2022. p. 131.

De l'analyse du contenu de ce tableau, il découle que la non-maîtrise des inconvénients de l'individualisation de la rémunération peut constituer une source de dégénérescence au sein de l'entreprise. C'est pourquoi les dirigeants de l'entreprise doivent mieux appréhender la situation à l'interne d'abord au plan social basée sur les caractéristiques sociales du personnel. Et en la matière c'est le profil sociodémographique professionnel au sein de l'entreprise. C'est dans ce

contexte que s'inscrivent Diard, Baudoin et Berthet pour écrire que : « *sous l'angle social, la rémunération devait prendre en compte les éléments suivants :*

- *Équité interne : existence d'une classification et d'une échelle des salaires*
- *Récompense de la performance, du mérite mise en œuvre de l'individuation des salaires.*
- *Implication des hommes : existence de systèmes de récompense de la performance d'équipe et de la performance individuelle (prime d'équipe, bonus, augmentations individuelles).*
- *Climat social : implication dans des négociations annuelles.*
- *Gestion des carrières : mesure des capacités, analyse des potentialités.*
- *Fidélisation des salariés occupant des postes clés : suivi d'enquêtes de salaire pour s'assurer de l'équité externe » (Diard, Baudoin et Berthet 2017, p.55)*

Cependant, la non prise en compte de ces données justifiera sans aucun doute, la survenue des actes de frustration au sein de l'entreprise pour un rétablissement d'équités. C'est ce que renforce Peretti pour montrer que :

« le constat d'une situation de non-équité entraîne une action du salarié pour rétablir l'équité en faisant varier sa contribution ou sa rétribution. En situation de sous-équité le salarié essaie d'accroître son ratio en augmentant sa rétribution (en réclamant ou en « trichant » : détournement de fourniture, utilisation personnelle d'équipement, remboursements abusifs de frais, etc.) ou, plus généralement, en réduisant sa contribution (moins productivité, moins qualité absentéisme, ralentissement, résistance aux changements non coopération, etc.). Le salarié peut aussi agir sur le ratio du collègue par la non coopération ou la rétention d'information par exemple » (Peretti, 2020, p.126- 127).

Enfin la dimension sociale de la rémunération est très importante pour être élaborée. Alors elle va contribuer à l'avènement et au maintien d'un environnement de travail susceptible de motiver et de motiver tout le personnel à la performance économique de l'entreprise. C'est ce que renchérissement Citeau et Babel pour notifier que : « ... *même si la notion d'équité salariale est une notion difficile à cerner, il est clair que tout sentiment d'injustice exprimé ou vécu par les salariés est porteur de conflits potentiels ou est facteur de démotivation » (Citeau et Babel, 2008, p.154).*

La quête d'une meilleure équité au sein du processus de la rémunération est une décision majeure pour la stabilité du personnel, et par conséquent à la réalisation des performances économiques pour une rétribution sociale en conséquence. De même qu'en est-il du volet économique de la rémunération.

Rémunération : une contrainte économique pour l'entreprise.

Pour tout dirigeant d'une sphère de la productivité, la régularité du salaire est une exigence majeure dans la gestion des ressources financières de l'entreprise. Donc sa régularité et son amélioration font du salaire une donnée dynamique au rythme des contraintes économiques qui proviennent de plusieurs sources. De ce fait, la mobilité du personnel nécessite des dépenses supplémentaires, car il est important que les conséquences relatives aux compétences renouvelées, voire améliorées demeurent souvent assorties des augmentations de salaires avec ses accessoires. Mais l'équation à résoudre par l'employeur est de pouvoir tenir compte d'une série de données tant internes qu'externes pour un meilleur arbitrage non préjudiciable à travers de l'entreprise. Ce qui contraint l'entreprise d'être à la recherche d'une bonne option à la fois sociale et économique. Donc c'est sous cette double contrainte que l'angle économique de la rémunération est abordé par la littérature en Science de Gestion. C'est le cas de Diard, Baudouin et Berthet pour mentionner que :

« *Sous l'angle économique, la rémunération doit prendre en compte les éléments suivants :*

-*Coût pour l'entreprise : pilotage et suivi de la masse salariale.*

-*Partage des bénéfices de l'entreprise.* » (Diard, Baudouin et Berthet, 2017, p.55)

De l'analyse du contenu de ces deux données économiques à suivre, il découle que la contribution du gain substantiel de l'entreprise est dépendant de la qualité de la masse salariale. Cette dernière est aussi affectée par d'autres facteurs tant internes qu'externes. Dans ce contexte que pour une survie l'ajustement s'impose pour sa présence dans son secteur d'activité animé de concurrence. C'est face à ce tableau complexe pour une prise de décision à caractère inclusif que la quête d'un équilibre est recherchée.

C'est ce que confirme l'idée exprimée par Bencheman et Galindo en ces termes : « *La rémunération est depuis longtemps considérée comme un système dynamique à trois composantes. Elle renvoie à :*

- *L'équilibre financier de l'organisation (par le biais de la masse salariale) ;*
- *L'équité interne dans une organisation (avec des notions de justice et de performance);*
- *L'équilibre externe (en faisant référence au marché de travail).*

Ces composantes évoluent en outre dans le temps, sous forme d'augmentations, de promotions.
» (Bencheman et Galindo, 2006, p.95).

En somme la rémunération au sein d'une unité de productivité demeure une donnée aux multiples contraintes pour la promotion tant individuelle que collective pour une performance économique. Celle-ci doit faire face aux contraintes économiques externes, lesquelles doivent être identifiées, catégorisées pour être anticipées dans la mesure des cas possibles, et ce, pour

une meilleure gestion des prises de décisions judicieuses sociales et inclusives. À l'issue de la rémunération pour laquelle, l'employeur doit encore anticiper sur son personnel en termes d'effectif, de qualité et de vision dans un environnement économique dynamique au gré des perturbations diverses. C'est dans cette perspective qu'au sein des activités de la gestion des ressources humaines se trouve la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

3.8 Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences(GPEC).

Cette activité de la Gestion des Ressources Humaines est sans aucun doute, l'approche de vision et de stratégie que les acteurs sociaux des entreprises ou des organismes ont identifié comme l'antidote. Il peut contribuer à la présence dans le temps de l'unité de production. Cette dernière doit faire face aux diverses mutations tant à l'interne de l'unité qu'à son externe. Donc pour la survie de l'unité de production dans le temps, il est très capital que les dirigeants prennent des mesures idoines susceptibles de répondre en conséquence aux diverses mutations enregistrées. Cependant, avant d'y parvenir, il faut des préalables qui vont contribuer à l'élaboration d'un tableau de bord social avec des échéances échues pour chacune des activités avec leurs objectifs en conséquence. Ainsi dans les lignes à suivre, il faut définir la GPEC, indiquer son contenu, tout comme ses enjeux sans occulter ses objectifs. Mais étant une approche prévisionnelle, il s'avère aussi capital de se référer à ses outils.

1- Définition, contenu et enjeux

La problématique de la survie d'une entité économique intègre plusieurs paramètres. C'est pourquoi, depuis le recrutement d'un agent à un poste où le profil est établi, les dirigeants se préoccupent de la productivité dans le temps de la nouvelle recrue. C'est dans une perspective de survie que les dirigeants d'entreprise font recours à la GPEC.

Pour assumer cette définition, recours est fait à certains auteurs. Iacono , nous pouvons retenir que :« ... Elle constitue une vision prospective des ressources humaines, un accompagnement aux changements à venir ainsi qu'une stratégie d'adaptation de l'entreprise à son environnement » (Iacono, 2008, p.343).

En plus de Iacono, c'est à Guillot-Soulez de mentionner que : « la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pose la question centrale de l'anticipation des évolutions de l'entreprise par la gestion des ressources humaines » (Guillot-Soulez, 2022, p.107). Et à Peretti de préciser que :

« la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise. » (Peretti, 2016, p.58).

Une analyse de contenu de chacune des définitions des trois auteurs ainsi référés prouve d'abord une dynamique face à laquelle, il faut adapter le personnel d'une part et d'anticiper sur cette mutation. Celle-ci doit pouvoir couvrir les ressources humaines tout comme l'environnement à la fois économique et concurrentiel du métier ou du secteur d'activités dans lequel se trouve l'unité de production. Mais pour être plus complet sur ces aspects ci-dessus écrits, un recours à Cadin *et al*, intègre les besoins et les ressources ; où pour eux, il est retenu que : « *La GPRH consiste à mettre en évidence des écarts entre l'évolution prévisible de la main d'œuvre de l'entreprise (ressources) et leur affectation aux emplois existants (besoins).* » (Cadin, Guerin, Pigeyre, Pralong, 2012, p.150).

Cette définition fonctionnelle tient compte des résultats d'une analyse situationnelle en termes d'évolution où des ajustements vont s'imposer pour tenir compte des écarts révélateurs d'une dynamique temporelle, devenue l'élément référentiel pour l'ajustement.

En conclusion la définition a surtout renseigné sur l'anticipation et l'adoption tant à l'interne qu'à l'externe où l'environnement pluriel est non seulement identifié mais aussi intégré dans le choix à opérer. Qu'en est-il après cette définition de la notion de GPEC au titre de son contenu ?

2- Contenu

La gestion prévisionnelle de l'emploi, des compétences et de l'emploi a deux grandes composantes :



Ressources humaines

La fonctionnalité d'une unité de production dépend des acteurs sociaux recrutés à des postes préalablement définis avec une fiche technique sur le profil de l'employé à disposer à cet effet. Ainsi de ces diverses catégories de personnes recrutées aux postes diversifiés pour une productivité efficiente, se trouve une population active au sein de l'entreprise avec ses caractéristiques sociodémographiques. Une analyse de cette population active établit quelques spécificités caractéristiques du personnel au sein de la sphère de travail. Donc, au sein de l'entreprise, des spécificités sont constituées en termes du sexe, de l'âge, du poste occupé, de l'ancienneté, de l'expérience et du niveau de formation pour le poste occupé.

Outre les composantes quantitatives liées au personnel de l'entreprise ci-dessus écrites, figure également la dimension qualitative dudit personnel de travail au sein de l'entreprise. Sous ce registre sont prises en compte des valeurs de la société appropriées et vécues par le personnel à travers son comportement au quotidien. Une analyse comportementale faite montre combien de fois, la nouvelle recrue avait fait objet d'accueil et d'intégration à l'issue du processus de recrutement.

Somme toute un point exhaustif est ainsi constitué sur la ressource humaine dans sa diversité.

Ce tableau social élaboré sur le personnel demeure la matière première à partir de laquelle l'anticipation ne peut-être entreprise avec les postes occupés à travers les emplois disponibles, et ce, pour une productivité à la fois économique et sociale de cette dernière.

Outre les emplois figurent aussi le niveau de formation académique et professionnel des employés qui constituent la force de travail de l'unité. Alors c'est aussi le volet qualitatif qui renseigne sur le profil capacité opérationnelle de l'emploi dont l'employeur en a besoin. L'audit social de l'emploi vise à prévoir ce qu'il sera dans le temps avec une probabilité de son évaluation. Cette analyse du diagnostic social tant sur la pyramide des âges, des emplois, des compétences disponibles à l'instant, admet alors de recourir à l'approche prospective, et ce, dans le but de pouvoir tenir dans le futur avec les diverses évolutions tant internes qu'externes.

Après cette brève description signalétique au sujet du contenu de la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et Compétences, c'est aussi d'explorer les enjeux, de montrer les outils et de présenter les objectifs.

3. Les enjeux de la GPEC dans une sphère de travail.

Au prime abord, c'est le risque encouru en se référant à cette approche de la Gestion des Ressources Humaines au sein de l'unité de production. C'est encore ce qu'on peut perdre tout comme ce qui est à gagner après. C'est pour éviter de perdre au fil de l'évolution de la société, que les dirigeants d'entreprise font recours à la méthode de la GPEC en vue de continuer par être opérationnelle dans son secteur d'activités économiques. C'est ce qui justifie l'avènement du mot en jeu. Dans une démarche opérationnelle chacune des étapes de l'approche GPEC constitue un enjeu pour les dirigeants de l'unité de production.

C'est à ce titre, qu'au niveau de chacune des étapes, les enjeux sont donc identifiés. Ils se trouvent être également au niveau du tableau du diagnostic qui est la première activité menée pour s'assurer de la situation actuelle en vue de la prévoir dans la dynamique temporelle au gré des diverses mutations. C'est à l'aune de l'analyse faite des composantes de l'unité de production qu'une tendance se dégage fort. C'est à l'issue de cette dernière que la mesure d'anticipation est identifiée pour être convenable au résultat du diagnostic social établi.

Le présent travail porte sur les effectifs, les postes de travail et les secteurs fonctionnels au sein de la sphère du travail. Outre l'enjeu du personnel et de sa qualification en fonction des dynamiques, il y a celui des emplois d'aujourd'hui et de leur avenir dans le temps auquel tout dirigeant doit pouvoir en tenir compte ; si ce dernier s'inscrit dans une vision stratégique et perspective. Cette réalité à ce point décrite, résulte de la littérature en Sciences de Gestion où Guillot- Soulez rapporte que :

« le développement des compétences dans l'entreprise est à la fois un enjeu pour l'entreprise,

car il favorise sa performance, et pour les salariés, car il leur offre des perspectives d'évolution. Le développement des compétences accompagne l'évolution de l'entreprise (développement de l'autonomie et de la coopération) et de son environnement (élévation du niveau des qualifications, développement de la formation professionnelle). » (Guillot-Soulez, 2022, p.113). De l'analyse du contenu, il découle que l'enjeu intègre des données à la fois internes (au sein de l'entreprise) et externes de cette dernière. Cependant, les acteurs sociaux de l'entreprise vont s'accorder sur des mesures idoines convenables pour que l'unité de production dispose d'abord des compétences requises pour ses diverses prestations. C'est à cette réalité sociale du futur d'une unité de travail où l'homme se trouve au cœur que Bencheman et Galindo rapportent que : *« l'homme est ainsi désormais inséré dans les diverses problématiques sociales et économiques contemporaines, qui constituent autant d'enjeux pour la gestion des personnes dans les entreprises »* (Bencheman et Galindo, 2006, p.127).

L'analyse du contenu montre combien de fois l'employé est indispensable pour l'entreprise, car dans une vision d'anticipation, il faut en tenir compte pour que les enjeux d'organisation du travail puissent prendre en considération de la qualité ou de la compétence requise de l'homme. Ce dernier qui est l'employé recruté, rêve aussi d'une mobilité professionnelle, laquelle justifie sans doute son adhésion à la stratégie adoptée de l'entreprise. Cette ascension sociale interne au sein de l'entreprise est affirmée dans son aspect double par Guillot-Soulez quand elle note que : *« la démarche GPEC comprend à la fois un volet individuel et un volet collectif :*

- le volet collectif a pour objectif de repérer les écarts entre les compétences attendues et les compétences détenues à l'aide d'un référentiel des métiers et des compétences », ce diagnostic devant permettre de construire un plan d'action en matière de formation et de mobilité ;*
- Le volet individuel a pour objectif de rendre chaque salarié acteur du développement de ses compétences et de son parcours professionnel dans un contexte compatible avec les besoins et les moyens de l'entreprise, en s'appuyant sur différents outils (bilan, entretien d'évaluation... »* (Guillot-Soulez, 2022, p.113).

L'analyse de la prise en compte de la progression sociale de tout le personnel au sein de l'entreprise constitue encore une décision à un enjeu double à savoir la stabilité du personnel d'une part et sa mobilité d'autre part. Enfin, les enjeux de la GPEC couvrent l'état social en termes de diagnostic d'évaluation initiale. Ce faisant, la projection et la prospection vont favoriser à répondre favorablement à l'enjeu d'anticipation de la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et de Compétence. Toutes ces transformations enregistrées ne peuvent être rendues opérationnelles qu'à l'issue d'une nouvelle organisation du travail au sein de l'entreprise, et ce, pour une nouvelle trajectoire de sa vie en tant qu'entité économique.

Le point crucial récapitulatif de la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et Compétence est également décrit pour être rapporté par Guillot –Soulez en ces termes : « *La GPEC est reliée à différents domaines de la gestion des ressources humaines et doit contribuer à la cohérence des différentes actions RH de l'entreprise :*

- *évaluation des emplois et des métiers ;*
- *analyse des compétences à développer en fonction de la stratégie de l'entreprise ;*
- *organisation du travail ;*
- *gestion des objectifs, réalisation de prévision des recrutements et des départs, analyse de la pyramide des âges de l'entreprise ;*
- *mobilité professionnelle : mobilité interne et externe, gestion de carrière ;*
- *formation ... » (Guilot-Soulez, 2022, p.113).*

En plus des enjeux, la GPEC dispose des outils pour son opérationnalisation qui accepte de s'assurer, que les objectifs seront atteints au terme d'un plan d'action, lequel est assorti d'un suivi en conformité avec la stratégie de la sphère de travail.

IV- Outils -Objectifs et plan d'action de la GPEC

a- Outils :

La littérature en Science de Gestion dans sa méthodologie a mentionné les outils auxquels la GPEC doit faire recours. Ce qui va favoriser la disposition des informations fiables pour une meilleure mise en œuvre de la stratégie, laquelle est préalablement identifiée et élaborée en conséquence.

C'est pourquoi la première catégorie d'outils pouvant autoriser l'audit social sur la démographie de l'unité de production est : les outils d'anticipation et la seconde est celle d'accompagnement. Cette typologie est réalisée grâce aux différents auteurs des questions de la Gestion des Ressources Humaines qui sont lus.

C'est dans cette constitution binaire des outils de la GPEC que Bencheman et Galindo signalent que : « *Plusieurs outils (très souvent préexistants à ce processus) sont utilisés par la GRH pour appuyer une démarche compétence... » (Bencheman et Galindo, 2006, p.130).* Toujours dans la perspective d'une présentation des outils que Guillot-Soulez montre la typologie binaire des outils auxquels fait recours la GPEC en ces termes : « *les outils d'anticipation et les outils d'accompagnement* » (Guillot- Soulez, 2022, pp123-125).

Le contenu explicite et l'utilité scientifique desdits outils favorisent l'exploration des préoccupations justifiant le recours à la GPEC pour ses résultats probants espérés. Dans une vision explicite, une description nominale fonctionnelle des divers outils utilisés dans

l'opérationnalisation de la GPEC s'impose.

Ainsi une référence à Guillot-Soulez et Bencheman et Galindo et autres, les outils de la Gestion des Ressources Humaines pour la GPEC sont également mentionnés avec leur utilité. La fonctionnalité d'une unité de production nécessite et les individus recrutés à des postes de travail et les moyens pour la production, laquelle inscrit l'entreprise dans un secteur d'activités économiques ou de prestation sociale. C'est pourquoi au titre de l'anticipation, l'accent est mis sur les postes, leurs occupants et les besoins pour lesquels, la GPEC va accepter de prévoir. C'est ainsi qu'au niveau de chacun des postes, constituant l'arsenal technique de l'unité de production, il fait l'objet d'une analyse portant sur information relative aux compétences des occupants recrutés pour leurs compétences respectives et par ricochet pour leurs prestations au profit de l'unité de production.

Donc, de Iacono à Guillot-Soulez sans oublier Cadin et al, avec Bencheman et Galindo, l'analyse des postes ou leur description est la première information à recueillir avec cet outil. De même en faisant recours à Guillot-Soulez il est retenu que :

« l'analyse des postes permet d'obtenir des informations sur les compétences en présence en recensant les habiletés et les connaissances nécessaires à l'exécution des tâches. Cette analyse se fait le plus souvent dans le cadre d'entretiens de groupe avec les personnes concernées par le métier évalué. Cette analyse des postes sert de base à la construction des référentiels qui spécifient les compétences attendues par l'entreprise. » (Guillot-Soulez, 2022, p.123).

En plus de Guillot-Soulez, Bencheman et Galindo aussi en citent à en ces termes : *« la description de poste est un préalable à tout processus de gestion des compétences afin de délimiter les missions confiées à un individu dans un poste et les prés requis »* (Bencheman et Galindo, 2006, p.130).

La réalisation de ce diagnostic social relatif au poste et à son occupant demeurent une préoccupation à laquelle Iacono s'accorde pour écrire que :

« ... il s'agit de faire un diagnostic et avoir une vision synthétique des emplois existants dans l'entreprise, de faire un pronostic sur les emplois dans l'organisation, hiérarchiser et classer ces emplois dans l'organisation. Ainsi décrits les emplois alimenteront un répertoire des métiers regroupés paremplois types » (Iacono, 2008, p.344).

A l'issue de la photographie sociale ci-dessus mentionnée, de la lecture de chacun des auteurs convoqués, il est unanimement admis qu'au titre d'outils utilisés que l'entretien annuel d'évaluation contribue à une élaboration d'une cartographie des emplois toujours pour une anticipation. Puisqu'elle favorise à faire un état des lieux entre l'employé et la hiérarchie. Cet inventaire des compétences au cours d'une année offre la possibilité à l'employé de faire un

bilan de ses compétences actuelles au regard des exigences futures où des ajustements vont s'imposer pour combler l'écart ainsi enregistré. La littérature renseigne qu'en plus de l'outil d'entretien annuel, figure également celui du référentiel des compétences.

Il autorise de renseigner au sein de la démographie de l'entreprise les compétences requises pour un emploi ou un métier. Il agrée alors la constitution d'une base de données sur le personnel dans sa diversité. Toujours grâce à la revue de littérature, qu'en dehors de ce référentiel, une cartographie est également élaborée pour une analyse microsociologique sur chacune des unités d'entreprise. Chacune d'elles est perçue à l'instant et projetée selon les perspectives qui doivent s'étaler sur une période requise entre trois et cinq ans selon la stratégie pensée et conçue à ce propos.

Dans cette perspective de présenter les divers outils conçus selon les objectifs de le GPEC souhaités par les dirigeants de l'unité de production, il y a celui qui favorise la réalisation individuelle de compétence. L'auto-évaluation par le salarié donne l'opportunité à ce dernier de savoir ses forces et ses faiblesses sur lesquelles il peut espérer une mobilité, une adaptation voire une formation à effet de sauvegarder son emploi.

Cette évaluation des capacités individuelles au sein de l'entreprise contribue à une gestion des compétences et celle des effectifs. Car l'analyse sociodémographique de la population de la sphère de travail par le biais de l'outil de la pyramide des âges participe aux diverses mobilités (professionnelles et géographiques). Ces outils sont donc renseignés avec des décisions en conséquence pour une fonctionnalité régulière voire efficace de l'entreprise. La dynamique temporelle participe à l'analyse du déficit enregistré que la littérature qualifie de l'analyse des écarts des compétences. C'est avec Guillot-Soulez qu'il faille conclure sur la fonction des divers outils qu'il rapporte que :

- « *Ces entretiens permettent :*
- *d'évaluer les résultats obtenus ;*
- *d'identifier les compétences acquises ;*
- *de connaître les besoins de compétences soulevés par le collaborateur ;*
- *d'identifier les souhaits d'évolution et de mobilité, avec une réflexion sur les compétences requises et les choix de formation dans une logique de développement des compétences »* (Guillot-Soulez, 2022, p. 126).

Après avoir mentionné chacun des outils et leur portée, s'ajoute la rubrique des objectifs poursuivis par la sphère du travail avec sa stratégie en faisant recours à la GPEC.

b- Les objectifs de la GPEC

La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences, reste et demeure un moyen d'anticipation, et ce, pour ne pas être surpris des conséquences diverses des mutations pouvant subvenir grâce à des contraintes internes tout comme aux aléas économiques, techniques et autres à l'externe de l'unité de production.

C'est fort de cette attente qu'avec la revue de la littérature en Science de Gestion que des objectifs de GPEC sont importants. Alors la revue de littérature contribue à retenir, ce qui suit comme objectifs :

- 1- Fixer des objectifs en bien avec la démarche stratégique de l'entreprise,
- 2- Effectuer un diagnostic des compétences en place, de la cartographie des emplois,
- 3- Anticiper sur de nombreux départs

Ces quelques objectifs ci-dessus indiqués s'inscrivent dans une vision binaire où Guillot-Soulez note une double finalité qui s'exprime comme suit :

- « ...*la GPEC a une double finalité :*
- *une finalité anticipative des besoins de l'entreprise en matière d'emplois et de compétences en lien avec les mutations de l'environnement et les choix stratégiques de l'entreprise ;*
- *une finalité préventive des difficultés d'emploi pour certaines activités et certains métiers.*» (Guillot-Soulez, 2022, p. 113).

Enfin les préalables qui avaient précédé l'avènement et la mise en œuvre de la GPEC constituent les comportements référentiels pour un suivi, grâce à un plan opérationnel bien élaboré. Au terme de la réalisation de la GPEC, vient la phase d'un plan d'action pour une mise en exécution en conséquence. C'est à ce titre, qu'au niveau de chacune des rubriques de la GPEC, des actions sont prévues avec un calendrier prévu à cet effet.

Pour chacune des composantes retenues au niveau de la GPEC, les attentes tant de l'entreprise que celles des acteurs impliqués sont largement expliquées pour que leur mobilisation puisse reconquérir leur adhésion totale. Puisque cette dernière favorisera l'opérationnalisation des mécanismes de réalisation initialement conçus et élaborés sur la base des résultats de l'audit social.

C'est ainsi qu'une brève revue de littérature relative à la GPEC avec son profil d'action contre quelques axes sur lesquels une action spécifique y est consacrée, en vue de pouvoir assurer les diverses situations.

C'est dans cette perspective que Citeau et Barel mentionnent que : « ... *les programmes d'action*

vont s'articuler autour des principaux leviers de régulation du marché interne :

- *organisation du travail ;*
- *aménagement du temps de travail ;*
- *recrutements*
- *mobilité interne (promotions, mutations)*
- *formation ;*
- *départ.*

Pour chaque programme, seront précisés les moyens, le calendrier, les structures et les acteurs concernés par l'exécution des opérations, ainsi que les modalités de suivi et d'évaluation » (Citeau et Barel, 2008, p.74).

Certainement, l'élaboration d'un plan d'action est l'important, mais l'implication de tous les acteurs avec un mode de communication sociale à caractère inclusif s'impose, pour que chacune des unités concernées ne sente aucunement frustrée.

Outre la communication, il faut bien surtout au niveau du plan de formation élaboré à l'issue du diagnostic social de l'emploi, du poste et de la compétence de l'occupant, mentionner que la future compétence au lendemain de la formation doit participer à l'amélioration de la prestation du formé au profit de la sphère de travail. C'est ainsi que la rubrique mobilité interne doit pouvoir être bien suivie pour éviter des frustrations, lesquelles peuvent générer l'instabilité du personnel au sein de l'entreprise. Alors sur chacune des composantes retenues après le diagnostic, il est indéniable que le plan élaboré ait un contenu avéré pour être en harmonie avec la réalité et la perspective pour laquelle, l'entreprise ne souhaite pas en être victime. Et ce pour tenir compte des facteurs externes qui doivent intégrer également les données d'analyse.

Alors, le plan de formation semble rimer avec celui de recrutement dans la mesure où la formation du salarié élargit sa probabilité d'employabilité, grâce aux ressources de l'entreprise. Au chapitre du recrutement, l'entreprise dans sa politique de gestion de la stratégie doit pouvoir prendre en compte la présence des compétences au lendemain de la formation.

Pour ce qui concerne l'organisation du travail après l'audit social, son aménagement va tenir compte non seulement des postes de travail et leur profil mais encore de l'environnement à la fois concurrentiel et économique. Cette organisation du travail semble être en harmonie avec l'aménagement du temps de travail, et ce, en fonction du secteur d'activité, le personnel en termes de quantité et de qualité pour un fonctionnement régulier et adéquat de l'unité de production. L'opérationnalisation du plan d'action alors conçu nécessite également une analyse du coût à la fois économique et sociale. C'est avec ce volet d'analyse avantage et coût que les

questions des départs sont abordées avec les acteurs concernés pour s'imposer à des licenciements sans visage humain. Les résultats de cet audit social sur la pyramide des âges et le niveau de formation des acteurs sociaux concernés admettront de procéder à une certaine reconversion pour certains et d'autres une formation pour les enjeux futurs de la sphère de travail.

En conclusion l'opérationnalisation des rubriques retenues pour le plan d'action, dans un climat social de mobilisation, la communication sociale donne le gage d'un succès d'une GPEC, pensée et élaborée pour une attitude d'adaptation et d'anticipation de l'unité de travail. Dans la mesure où l'environnement dans tous ses aspects n'est pas statique. Ce qui autorise à conclure avec ces deux auteurs :

« ... En effet il ne suffit pas qu'un développement stratégique des ressources humaines soit pertinent pour être réalisable ; il faut qu'il soit précisément connu des différents acteurs concernés et reconnu comme mobilisateur par ceux qui auront à conduire les opérations. »
(Citeau et Barel, 2008, p.74).

SÉQUENCE 4 : DIMENSION SOCIALE DE L'ENTREPRISE

4-1- Le temps au travail

4-1-1. Définition du temps selon le dictionnaire du vocabulaire juridique de Gérard Cornu

1- Temps mesuré : portion de durée légalement, judiciairement ou conventionnellement déterminée. Par opposition, à ce qui est indéfini, viager ou perpétuel. Ex : Temps de la prescription, emprisonnement à temps, travail à temps partiel. délai, usucapion, utile. Cornu Gérard, (2018), Vocabulaire juridique, Puf, Paris.

❖ Volet social de l'employé

L'histoire de l'employé à partir de l'ouvrier depuis la deuxième révolution industrielle est jalonnée d'insécurité et de précarité sociales. Mais avec les diverses revendications sociales et parfois sous l'effet des dynamiques politiques voire économiques, l'employé a bénéficié d'une amélioration sociale au sein de la sphère de travail. La remise en cause de la déshumanisation de l'Ecole Classique des Organisations par l'Ecole des Relations Humaines a favorisé à la prise en compte des facteurs psychosociaux de la personne de l'ouvrier ou de l'employé. Les moments difficiles sous l'effet de la vieillesse et d'autres situations déplorables ont justifié donc la prise en compte de la dimension sociale voire humaine de l'ouvrier par l'unité de production au sein de laquelle, il exerce son métier voire sa prestation.

L'entreprise étant un agent économique, l'Etat, à travers la régulation a de plus en plus contribué à la sauvegarde de la personne, rendant fonctionnelle ladite entreprise. C'est dans cette perspective de régulation sociale, que des acquis à l'issue des multiples luttes revendicatives de l'ouvrier précaire, doivent être sauvegardés. C'est pourquoi l'Etat a consacré certaines réalités sociales comme des gains sécurisés au détour d'une législation de travail élaborée à cet effet.

Par conséquent, le temps, comme une variable d'occupation de l'employé au sein de la sphère de travail a été pendant longtemps une donnée à polémique, puisque n'étant pas fixée voire réglementaire. Mais sa contrepartie est surtout fixée par l'employeur. Ce faisant, la pénibilité est de même réduite. Outre le temps, les pathologies générées par les conditions de travail ont également favorisé la prise en compte de la santé au milieu de travail. La remise en cause de l'exploitation de la personne de l'employé est de plus en plus une réalité où selon la nature et le nombre d'employé, les forces sociales sont donc admises pour défendre des causes de l'intérêt du personnel employé, et ce, au profit d'un climat social apaisé pour le travail.

Par ailleurs, l'insertion sociale au sein de l'unité de production par le biais de recrutement donne toutefois l'opportunité à tout travailleur d'espérer poursuivre voire réaliser ses rêves jusqu'à sa sortie au sein de l'entreprise.

En conclusion cette dernière séquence a ainsi abordé les quatre composantes du volet social de

tout une unité de production que sont : le temps, la santé, les relations sociales et le départ de tout agent d'une sphère de travail qui l'avait l'employé.

4-1-2 Le temps du travail : une donnée dynamique au gré de la politique de l'économie et du social.

L'une des ressources importantes pour la fonctionnalité d'une unité de production est le temps consacré pour que chacun des postes constituant le cycle de vie d'une sphère de travail soit fonctionnel. L'histoire au terme d'une revue de littérature en Science de Gestion rend compte que le temps qui était consacré est en fonction du coût du travail à payer au profit de l'agent au poste. La vision de la rationalisation de ce temps au sein du tissu industriel a justifié le remède trouvé par Taylor en évoquant au terme de sa recherche l'Organisation Scientifique du Travail (OST) pour prévenir des gestes inutiles avec un chronométrage du temps consacré au produit qui circule d'un poste à un autre. C'était le moment manifeste de ce qui est qualifié par la déshumanisation orchestrée sur la personne de l'ouvrier au sein de l'entreprise ou de l'atelier ou de l'usine.

Outre le moment de la marchandisation du temps consacré au travail pour susciter l'émulation chez les travailleurs à cette époque, c'est celui de la prise en compte de la vie de l'ouvrier une fois dans la sphère de travail. Puisqu'un aménagement d'horaire inhumain va sans aucun doute affecter sa santé et par ricochet le taux de la mortalité au sein de la population active va augmenter.

C'est à l'aune de cette réalité sociale que progressivement se trouve intégrée la santé de l'ouvrier dans la fixation des heures de travail prenant en considération des moments de pause, de repos, des congés et d'autres événements démographiques, entre autres choses. Cette dynamique dans la retenue du temps à consacrer au travail par l'ouvrier est rapporté par Guillot-Soulez qui a mentionné: « *sans limites jusqu'en 1841, le temps de travail a, depuis, fait l'objet de nombreuses modifications légales. Depuis une dizaine d'années, la législation sur le temps de travail a profondément évolué : loi Robien en 1996, lois sur les 35 heures en 1998 et 2000, loi TEPA (loi sur le travail, l'emploi et le pouvoir d'achat) du 21 Août 2007, loi Démocratie sociale et temps de travail du 20 Août 2008, loi du 10 Août 2009 sur le travail dominical, annualisation, temps partiel, temps choisi, compte épargne, temps, congés...* » (Guillot-Soulez, 2022, p.155).

L'analyse du contenu montre que la question de fixation de la durée du travail au poste a connu sa dynamique avec pour corollaire la santé de l'employé et le bien-être au travail. Cette prise en compte de l'ouvrier dans l'aménagement de son temps de travail est aussi rapportée par Peretti quand il indique que :

« *l'entreprise s'est longtemps attribué une très large part dans la répartition du temps dans la*

vie de ses collaborations. Cette part s'est progressivement réduite, depuis le XIX^e siècle, du fait de l'allongement de la durée de la vie et de l'action combinée de quatre facteurs :

- L'entrée plus tardive dans la vie active,
- L'abaissement de l'âge de la retraite et la cessation anticipée d'activité,
- La réduction du temps de travail quotidien et hebdomadaire,
- L'accroissement des congés annuels et des possibilités d'absence » (Peretti, 2015, p.184).

Finalement, il se déduit que le temps de travail est aujourd'hui une donnée encadrée et limitée selon la Législation du Travail de chaque pays. Toutefois, des aménagements sont trouvés pour permettre à l'employé non seulement de disposer des moments de repos mais aussi de consacrer du temps à la vie familiale pour des évènements démographiques et autres.

4-1-3. L'aménagement du temps au sein de l'entreprise : une donnée à géométrie variable.

Chaque pays dispose d'une Législation du Travail en observant le minimum requis pour le bien-être de l'employé dans la fixation des heures. C'est ainsi que depuis l'insertion au terme d'un processus régulier de recrutement, la sécurité de cette personne dans la sphère du travail est matérialisée par un contrat qui fixe les obligations contractuelles de chacune des parties. Ainsi, pour le Bénin la législation a consacré 8h journalièrement pour 40 heures hebdomadairement, tandis que celle française établie pour 35 heures (Guillot–Soulez, 2022, p.155).

Outre la fixation journalière et hebdomadaire, d'autres aménagements de temps sont faits pour être accordés aux personnes employées. C'est le cas des heures supplémentaires qui sont décomptées pour être facturées par un employeur au profit de l'employé. C'est une réalité dans la législation du travail de plusieurs États, car figure une instance internationale pour vérifier l'observance des principes des droits humains en la matière. Cette réalité des heures de travail est aussi renseignée par **Peretti** quand il signale que :

« Les heures supplémentaires ont été réaménagées en 1982 avec deux innovations importantes : le principe d'un repos compensateur au-delà parti en 2004 à 220 heures par an et par salarié. En 2005, les “ heures choisies sur la base du volontariat sont possibles au-delà contingent. Depuis 2007, le régime des heures supplémentaires a été rendu attractif pour les salaires par des exonérations de cotisations et d'impôt. Ces exonérations ont été supprimées en 2012. L'utilisation de contingent est particulièrement souple. Ces heures supplémentaires donnent lieu à une majoration de salaire. Ces majorations sont de 22% (entre 35h et 43h) et de 50% à partir 44h)» (Peretti, 2015, p.187).

Enfin, la réalité des heures supplémentaires est différemment appréciée en termes de traitement

pour la contrepartie. En plus des heures supplémentaires une donnée dans l'aménagement des plages horaires des entreprises, il y a les autres heures pour lesquelles la personne employée doit en bénéficier. La littérature en Science de Gestion présente les heures de repos au quotidien, par semaine (hebdomadaires et celles pour lesquelles sont pris en compte des évènements démographiques, évènements familiaux, congés payés, jours fériés) entre autres choses. (Peretti ,2015 ; 2017 ; Guillot- Soulez, 2022 ; Duchamp et Guery, 2008).

L'aménagement du temps de travail dans l'histoire du tissu industriel a connu une dynamique aux fins surtout d'observer quelques principes qui s'inscrivent dans la protection du salarié tant de sa santé que dans la défense au-delà de la masse du travail. C'est dans cette perspective d'équité que cette partie consacrée au temps de travail est conclue avec Iacono quand elle note que : « *Le déroulement de la vie active s'inscrit dans une vision séquentielle du temps qui est ponctuée par des rythmes imposés. Il y d'abord le rythme annuel organisé au tour des congés payés (a), il y a ensuite un rythme lié au cycle de vie et balisé de manière volontaire par un certain nombre de congés possibles (b). L'enjeu est de tenter de réaliser un équilibre harmonieux entre vie privée et vie professionnelle.* » (Iacono, 2008, p.129).

Dans la perspective d'une amélioration du bien-être social de l'ouvrier ou de l'employé, il y a aussi la question liée à sa santé dans son unité de travail.

4.2- Santé au travail

L'histoire de l'ouvrier dans le tissu industriel a montré largement la précarité et l'insécurité sociales. Dans ce contexte, il ne disposait d'aucune mesure d'accompagnement voire de protection. C'était de la vulnérabilité notoire en matière de santé. Cette dernière n'était pas restée sans conséquence en termes de mortalité, de morbidité et des accidents de travail avec ses séquelles. L'invalidité sans assurance génère également davantage la précarité voire la pauvreté ambiante affectant de même une frange de la population dans une qualité de vie à risques. C'est dans une vision de protection et de prévention, que la problématique de la santé est pourtant admise et intégrée dans les politiques publiques, pour encore toujours sauver des vies humaines dans les diverses unités de production.

Alors, pour mieux comprendre cette séquence du volet social de l'employé, il y a définition de la santé et sa prise en compte dans la sphère de travail par la politique publique d'une part, les enjeux et les acteurs de la santé au travail et les dispositions à caractère préventif, d'autre part.

4-2-1- Définition de la santé et sa prise en compte en milieu de travail

❖ La santé selon l'OMS

Dans ses actes constitutifs en 1946, est un état de complet bien-être physique, mental et social

et ne consiste pas seulement en une absence de malade ou d'infirmité. Alors la santé ainsi définie intègre aussi la dimension sociale de la personne humaine.

Dans ce contexte, la personne humaine dans sa sphère de travail où elle passe des heures dans une relation interpersonnelle et aussi en contact avec ses moyen de production, ne saurait être exempt des questions de santé ; tant du fait du métier que des conditions dans lesquelles ce métier s'exerce.

4-2-2- La prise en compte de la santé au travail : une mesure à la fois économique et sociale

Au titre de rappel, la productivité d'une sphère de travail dépend du personnel recruté à un poste pour lequel, il y a eu appel à candidature. La rentabilité économique pour laquelle ce recrutement est fait demeure l'enjeu du personnel pour l'entreprise. Mais si la défaillance de son état de santé constitue un obstacle à l'atteinte de cet objectif, alors pour l'entreprise c'est une contreperformance qui n'est pas sans conséquence sur son économie et son audience. Donc pour s'assurer de la présence active au poste de travail, l'employeur soucieux de la rentabilité du personnel du fait de la santé de ce dernier, doit pouvoir disposer des moyens à cet effet.

Outre l'employeur ou le dirigeant, la politique publique en matière du droit à la santé de citoyen ou de l'individu ne saurait demeurer inactif. C'est ce qui justifie la prise en compte de la vie du salarié dans son unité de production à effet d'éviter toute déconvenue pouvant générer des cas d'invalidité, de morbidité et de mortalité. Une telle situation affecte la qualité de la population active de la société. Cette implication de l'État à travers une législation contribue à la protection sociale du salarié à travers les diverses institutions publiques mises en place à ce propos.

C'est sous l'effet de cette double contrainte à la fois économique et sociale que la problématique de la santé du salarié dans son unité de travail constitue une préoccupation au cœur des activités de cette dernière. Cette double contrainte ci-dessus mentionnée est renchériée par Guillot-Soulez :

« En matière de santé au travail et de risques professionnels, les enjeux sont à la fois économiques sociaux et juridiques.

L'enjeu économique est lié au coût direct des risques professionnels qui engendrent accidents du travail et maladies professionnelles et par là même indemnisation des victimes, prise en charge de frais médicaux, versement de reste... les risques professionnels génèrent également des coûts indirects : perte de journée de travail, désorganisation, baisse de qualité et de la productivité, image dégradée... » (Guillot-Soulez, 2022, p.180).

Les conséquences économiques de la dégradation de la santé de l'ouvrier ou de l'employé dans sa sphère de travail sont également renseignées par Peretti quand il note que : *« la sécurité représente d'importants enjeux financiers dans l'entreprise. En effet, les accidents du travail sont*

très onéreux, notamment du fait d'une tarification incitative. De plus, au coût direct s'ajoute un coût indirect incluant les charges consécutives à l'accident (perte de temps, de production, dégâts matériels, retards sur les livraisons etc. » (Peretti, 2020, p.196).

C'est une analyse de contenu des opinions rapportées par les deux auteurs qui prouve que la santé de l'ouvrier demeure une donnée d'analyse pour l'économie de l'entreprise. Pour éviter son impact sur les performances économiques de la sphère de travail que la démarche d'anticipation et de prévention s'impose aux dirigeants des entreprises.

4-2-3- La santé au travail : la nécessité d'une mesure préventive pour une entreprise de performance

Le coût économique généré par l'état de santé défaillant du personnel de travail a justifié donc la pertinence des mesures préventives. C'est dans ce cadre que les conditions au travail du salarié font l'objet d'une analyse minutieuse pour recenser les facteurs susceptibles de porter atteintes à la santé du personnel. Dans cette perspective préventive, des responsabilités incombent à chacun des acteurs sociaux fondamentaux concernés. Il s'agit de l'employeur, qui constitue le maillon important dans le dispositif d'amélioration du cadre de travail, non nuisible à la santé de l'employé. C'est à ce titre, que Guillot-Soulez aborde ce qui suit : *« la protection des salariés face aux risques liés à leur activité incombe en premier lieu à l'employeur. L'accent est mis sur la prévention des accidents du travail. Le législateur pose néanmoins comme principe que la sécurité est l'affaire de tous et il associe à ce problème, les salariés, le Comité Social et Économique (CES), l'inspection du travail et la médecine du travail » (Guillot Soulez, 2022, p.180).*

Toujours dans cette perspective préventive que Peretti s'inscrive en notifiant que :

« la sécurité, la santé, le bien-être, la qualité de la vie au travail et l'amélioration des conditions de travail sont des domaines où les attentes des salariés sont fortes dans un contexte de transformation des entreprises. Pour améliorer l'expérience des collaborateurs, les entreprises mettent en œuvre des politiques actives de prévention et d'amélioration et renouvellement leurs pratiques » (Peretti, 2017, p.473).

De l'analyse des opinions rapportées par Guillot-Soulez et Peretti, il résulte que la question de la sécurité au travail du salarié incombe à l'employeur. Assurément, figure une mesure préventive dans le but non seulement de protéger la santé de l'employé mais aussi d'éviter de s'acquitter des obligations financières en cas de survenue des accidents de travail dont les motifs sont plus illustratifs en termes de la responsabilité avérée de l'employeur. La contrainte qui se déduit en cas de la survenue d'accidents de travail dans la sphère de travail n'est encore manifeste dans la mesure où la législation du travail n'est demeurée passive.

4-2-4- La santé au travail de salarié (e) : une nécessaire protection législative

Des diverses situations d'invalidité, de morbidité voire de la mortalité qui demeurent des conséquences engendrées lors de la survenue d'importants accidents de travail justifient encore, entre autres choses, cette intervention étatique pour sauver des vies humaines pour aussi contraindre les employeurs à prendre diverses mesures préventives en la matière. De plus la question des accidents de travail mobilise plusieurs acteurs sociaux. Il s'agit, entre autres choses, de :

- ◆ L'État, à travers ses diverses structures publiques mises en place autant par la législation du travail,
- ◆ L'employé (e) : cette personne qui est à son poste est aussi impliquée en vue de se conformer aux mesures préventives et celles sécuritaires mises en place par les dirigeants,
- ◆ L'employeur, pour la survie de son unité de travail, il doit pouvoir mettre en place dans son entreprise des mesures requises, selon le secteur d'activité, dans l'optique de s'assurer de même la sécurité de son entreprise et celle des investissements par ricochet.

Au registre illustratif, la législation du travail française a mis en œuvre plusieurs services au titre de la prévention et de la promotion de la santé au travail. C'est ce que confirme Guillot-Soulez quand il énonce que : *« la loi du 2 Août 2021 et le décret du 25 avril 2022 ont réformé les services de santé au travail qui sont remplacés par les services de prévention et de santé au travail (SPST) et étendu leurs missions.*

Les services de préventions et de santé au travail ont pour mission exclusive d'éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail. Ils contribuent à la réalisation d'objectifs de santé publique afin de préserver, au cours de la vie professionnelle un état de santé du travailleur compatible avec son maintien en emploi » (Guillot-Soulez, 2022, p.182).

Cette loi a généré assez de services pour s'occuper de la santé au travail dans plusieurs unités de production. Toutefois, il y a une, antérieure à cette dernière qui donne l'opportunité à un(e) salarié(e) de se retirer quand sa santé est menacée selon les conditions de travail. C'est ce que renforce Peretti en mentionnant que :

« Depuis 1982, le cadre du travail reconnaît à tous les salariés le droit » « de se retirer d'une situation de travail dont ils ont un motif raisonnable de penser qu'elle présente un danger grave et imminent pour leur vie ou leur santé ». Le droit de retrait est un droit protégé. Il constitue pour le salarié un droit et non une obligation. Le droit de retrait n'entraîne ni sanction, ni retenue sur salaire. L'employeur ne peut demander au salarié de reprendre le travail si le danger grave et imminent persiste ». (Peretti, 2017, p.487).

L'analyse de la législation du travail atteste que les mesures préventives sont très importantes avec les tarifications en cas de non observance d'une part et des sanctions économiques via les tarifications des divers types d'accidents de travail qui allaient survenir d'autre part. Outre cette disposition, la législation du travail a apporté beaucoup d'actions à mener sur les conditions de travail et la qualité de vie de l'employé(e) (Guillot-Soulez, 2022 ; Peretti, 2017, 2019, 2020).

Ces diverses mesures ont pour utilité sociale pour l'employé(e) d'avoir un univers de travail convenable et non nuisible à sa santé. C'est dans cette perspective que s'inscrivent certains auteurs en allant mener des recherches sur la problématique de la santé au travail. C'est à ce titre, que Lengage invite les employeurs des entreprises à s'y penser, en notifiant que : « *...Améliorer la santé au travail dans toutes ses dimensions est une nécessité, face aux défis économiques, sociaux et démographiques auxquels les sociétés sont confrontées aujourd'hui. L'enjeu est à la fois de préserver la santé physique et mentale des individus, tout au long de leur vie, de favoriser leur maintien dans l'emploi en adoptant les pénibilités du travail et d'accroître la productivité et les performances sociales des entreprises.*

Le système de tarification des risques professionnels du Régime Général des travailleurs salariés en France est l'outil de financement des dépenses de prestations versées aux salariés victimes d'accidents du travail, d'accidents du trajet et de maladies professionnelles (AT/MP). Il définit les règles de calcul de contribution que les entreprises doivent verser chaque année au titre des AT/MP et garantit l'équilibre entre les dépenses et les recettes de la branche » (Lengage, 2017, p.3).

Outre cette incitation sur laquelle se focalise la réflexion de Lengage, il y a celle de Jeantet et Thiebauld dans leur article intitulé : *les missions de la branche AT/MP*, elles rappellent que : « *... selon l'article L.200-2 du code de la sécurité sociale, la branche AT/MP est une des quatre branches du régime général, gérée par la caisse nationale d'assurance maladie. Il s'agit du premier risque qui a été assuré historiquement et cela, dès 1898.*

Grâce aux trois missions complémentaires qu'elle anime, elle porte un projet global de gestion des risques : prévenir et réduire les risques professionnels (prévention) reconnaître les sinistres et indemniser les victimes des conséquences des préjudices subis (réparation) et assurer l'équilibre financier de la branche (tarification). La complémentarité de ces missions est la marque de l'identité de l'assurance maladie-risques professionnels sur le champ de la santé au travail.» (Jeanet et Thiebauld, 2017, p.34).

La dynamique dans la revue de la littérature relative à la santé au travail montre que les pathologies et autres morbidités affectent la question de la santé publique surtout avec les mutations qui surviennent dans leurs spécialisations. Cette réalité a justifié l'introduction dans le

champ des pathologies en milieu professionnel, la question du stress et celle des aspects psychosociaux qui intègrent le champ des dysfonctionnements sanitaires couverts en milieu professionnel par la législation du travail surtout en France, (Lengage, 2017, Jacqueten, 2017 ; Léoni, 2017).

Outre la France où la question est suffisamment renseignée et ce, pour moult mobiles, le Bénin a pourtant dans sa législation relative au travail, quelques textes juridiques qui encadrent la problématique de la santé au travail. À ce titre, la loi N°98-19 du 21 Mars 2003, modifiée portant Code de sécurité sociale en république du Bénin dispose en son article 54 que :

« sont considérés comme risques professionnels au titre de la présente loi les accidents du travail et les maladies professionnelles ». Une analyse du contenu atteste une définition en la matière sauf qu'une liste exhaustive n'y figure pour mieux en faire ancrage. Toutefois, la prise en compte est pourtant manifestée par un cadre juridique qui permet à la victime d'être prise en compte dans un contexte géographique et temporel. C'est ce que régit la présente loi à travers l'article 55 qui stipule que :

« est considéré comme accident du travail qu'elle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à tous les travailleurs visés à l'article 4 de la présente loi.

Est également considéré comme accident du travail, l'accident survenu au travailleur :

◆ *Pendant le trajet de sa résidence au lieu de travail et le lieu où il prend habituellement ses repas et vis-versa dans la mesure où le parcours n'a pas été interrompu ou détourné pour motifs d'ordre personnel ou indépendants de l'emploi ; Pendant les voyages dont les frais sont à la charge de l'employeur en vertu des dispositions prévues par le Code du travail ».*

Le cadre juridique a mentionné les risques professionnels et le cadre de leur survenue pour être une matière à régir. En plus de leur ancrage juridique qu'en est-il de la prise en compte des victimes des problèmes de santé au travail à l'instar de ce qui est advenu dans d'autres contrées comme la France où les institutions de prise en charge sont plurielles et diversifiées ?

Face à cette préoccupation ; la législation du travail au Bénin a dans son corpus juridique prévu la question de la sécurité et de la santé au travail par l'entremise du code du travail et précisément à son chapitre 4.

L'obligation est faite à l'employeur de protéger la vie du travailleur à travers l'article 182 qui dispose que :

« pour protéger la vie et la santé des travailleurs, l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures utiles qui sont adoptées aux conditions d'exploitation de l'entreprise. Il doit notamment aménager les installations et régler la marche du travail de manière à prémunir le mieux possible les salariés contre les accidents et maladies, pour un bien-être physique mental et social.

En particulier, les locaux doivent être tenus dans un état de propriété permanent. Les machines, mécanismes, appareils de transmissions outils et engins mécaniques ou manuels doivent être installés et tenus dans les meilleures conditions possibles de sécurité. Les moteurs et parties mouvantes des machines doivent être isolés par des cloisons ou barrières de protections à moins qu'ils ne soient hors de portée des travailleurs. »

La politique publique visant également la vie des citoyens dans leur univers professionnel fait obligation à tout employeur d'aguerrir le personnel recruté à pouvoir savoir manipuler les objets et se comporter en conséquence. A ce titre, l'obligation est faite à cet employeur de pouvoir consacrer une formation en la matière. C'est ce que régit l'article 183 du code du travail qui stipule que :

« tout employeur est tenu d'organiser une formation pratique et appropriée en matière d'hygiène et de sécurité au bénéfice des salariés nouvellement embauchés, de ceux qui changent de poste de travail ou de technique et de ceux qui reprennent leur activité après un arrêt de travail d'une durée de plus de six

(06) mois. Cette formation doit être actualisée au profit de l'ensemble du personnel en cas de changement de la législation, de la réglementation ou des procédés de travail ».

En plus de la formation, la législation béninoise du travail par le biais du Code de sécurité sociale a prévu la dynamique dans l'identification des maladies professionnelles tout comme la prévention des risques professionnels. C'est ce que régissent respectivement les articles 88 et 89 du présent code.

Pour ce qui est de leur prise en charge, il y a des procédures administratives en la matière, quand les conditions prévues pour justifier que la maladie concernée relève de celles des accidents de travail prévues par la législation du travail.

En résumé la problématique de la santé au travail date depuis l'antiquité où hypocrate en a déjà fait une préoccupation avec les ouvriers ayant en charge la construction des pyramides. Les mouvements sociaux des ouvriers défendant leur vie dans les ateliers ont encore contribué à la prise en compte par le pouvoir public pour sauvegarder la santé de la population active. Comme la juridisation de la présence de l'employé (e) dans sa sphère de travail constitue un usage pour réduire autant que se peut l'ampleur des accidents de travail sur l'incidence de la mortalité des adultes.

4-3 Relations sociales

Les diverses mutations enregistrées par l'économie ont largement affecté le mode de vie de la main-d'œuvre, puisque d'une économie agraire à celle industrielle, il y a une forte mobilité géographique de la population des milieux ruraux vers ceux urbains. Cette transformation de

l'économie a depuis des siècles créé une fracture sociale et économique entre les travailleurs et les dirigeants des unités de production gênées par la révolution industrielle avec l'avènement de plusieurs ateliers de production pour de multiples catégories. Les défauts de qualification professionnelle de cette main-d'œuvre ont de même rendu vulnérable cette dernière. Cependant, l'ampleur de la précarité sociale et des exploitations de toujours a motivé l'avènement des premières réactions des ouvriers.

Certainement, il y a eu des premières mobilisations sociales mais sans aucune autorité affirmée de peur des représailles de la part de l'ampleur. Cette crainte a justifié des écrits sans signature nominative d'une personnalité désignée ou élue par ses pairs sur les messages écrits au titre de revendication. Ce moment de l'histoire de l'ouvrier dans plusieurs secteurs au lendemain de la révolution industrielle est ponctué de diverses situations d'exploitation de la main d'œuvre avec de maigres salaires. En plus de ces salaires de misère, il y a des conditions précaires de travail sans aucune mesure de protection et d'appui sanitaire en cas des accidents de travail n'est prise en leur faveur.

Toutefois, les mobilisations sociales des travailleurs et les interventions des hommes de lettres comme Karl Marx, *le capital* et Émile Zola, *Germinal*, ont contribué progressivement à des réactions positives surtout de la part du pouvoir politique.

C'est dans cette perspective qu'au fil des siècles, des années les mouvements ouvriers et autres situations à la fois politiques et économiques ont progressivement favorisé l'avènement d'une voix revendicative et de négociation au sein du personnel dans toutes les sphères de tailles selon leurs natures respectives.

C'est dans ce contexte de l'avènement d'un cadre législatif des relations sociales où l'employeur n'est plus maître absolu qui décide unilatéralement de tout au sein de l'entreprise, que les lignes à suivre vont aborder quelques aspect de la question des relations sociales au sein de la Gestion des Ressources Humaines. Elles ont une genèse, avec un ancrage juridique, avec des organes pour des fonctions reléguées à des domaines de compétences requises.

En conclusion pour mieux renseigner les relations sociales de façon synthétique, une définition avec ancrage juridique suivie d'une constitution d'organes devant fonctionner à travers les domaines de compétences conférés. Ces domaines relèvent de la législation du travail par le biais des missions rendues manifestes par l'entremise des moyens mobilisés

Toutefois, la situation législative à ce propos, n'est pas identique d'un pays à un autre voire d'une région à une autre. Dans le cas d'espèce, il y a la France et le Bénin en la matière.

4-3-1- Relations sociales : Définition et ancrage juridique

Rappelons que la relation sociale est la raison d'être des rapports sociaux entre les diverses

composantes de toute formation sociale où se trouvent les être humaines.

Pour définir ce concept qu'est relation sociale, nous allons nous référer à Bajouit pour dire : « *Quelque soit le champ relationnel ou se situent les acteurs, la relation sociale peut-être définie comme un échange entre deux acteurs, qui éveille chez eux des attentes culturellement définies (ils poursuivent des finalités et ils espèrent des rétributions) et qui se déroule sous des contraintes sociales (ils ont des ressources limitées et chacun tend à dominer l'autre et à se défendre de sa domination). Du même coup, une relation sociale est une forme de coopération (ils mettent leurs ressources et leurs compétences au service des finalités), qui tend nécessairement vers l'intégrité (leurs rétributions dépendent de la place qu'ils occupent dans la relation et de l'emprise qu'ils parviennent à exercer sur l'autre.* » (Bajouit, 2009, p.51). Une analyse de contenu de cette définition de la relation sociale de Bajouit montre non seulement des acteurs mais aussi met en exergue des rapports de force.

Donc ce rapport de force en milieu de travail où aujourd'hui les travailleurs doivent pouvoir disposer de cet espace pour des échanges entre eux avec l'employeur ou le dirigeant de l'unité de production. Cette relation sociale au sein de la sphère de travail ne s'était pas décrétée mais c'est un acquis au terme de moult luttes revendicatrices du mouvement ouvrier et autres acteurs acquis à la cause de la force humaine au service de la machine.

En plus de cette définition, la relation sociale a également un ancrage juridique pour éviter toute déconvenue éventuelle dont pourra être victime la force ouvrière de la part de l'employeur qui dispose tout pouvoir au sein de l'unité de production. C'est ce que prouve Guillot-Soulez en spécifiant que :

« *la législation du travail reconnaît aux salariés le droit de constituer et d'appartenir à des syndicats dont l'action vise à améliorer les conditions de travail. Les syndicats ne sont pas les seuls représentants des salariés dans l'entreprise : d'autres instances visent à défendre les intérêts des salariés* » (Guillot-Soulez-2022, p.201).

Le Benin également n'est pas indifférent à la problématique de la vie des employés dans diverses sphères professionnelles. C'est pourquoi la législation du travail au Benin à travers le Code du travail qui dispose à l'article 79 que :

« *les salariés ou les employeurs sans distinction aucune sorte, ont le droit de constituer librement des syndicats dans des secteurs d'activités et des secteurs géographiques qu'ils déterminent. Ils ont le droit d'y adhérer et de se retirer librement, de même que les anciens travailleurs ayant exercé leur activité pendant un an au moins. Les mineurs âgés de plus de quinze ans peuvent adhérer aux syndicats. Des syndicats peuvent également être constitués librement par des exploitants indépendants qui n'emploient aucun personnel* ».

Les échéances au sein de la sphère de travail qu'animent les acteurs sociaux à travers le concept des relations sociales sont autant assumées par le biais d'un autre concept retrouvé dans la législation du travail et la littérature en Science de Gestion. C'est ce que rapporte Peretti en signalant que : « *le dialogue social dans l'entreprise recouvre tout ce qui favorise la compréhension entre ses différentes composantes.* » (Peretti, 2020, p. 235).

La question du dialogue social au sein de l'entreprise a également intéressé Lethielleux où elle souligne que : « *les partenaires sociaux sont au centre du processus de négociation. La législation française a connu ces dernières années un renforcement des règles visant à garantir le dialogue social.* » (Lethielleux, 2020, p.118).

En résumé tous les concepts Dialogue Social et Relations sociales s'inscrivent dans le champ d'échanges que les salariés avec leur formation sociale doivent pouvoir avoir avec leur employeur sans aucune crainte si les dispositions requises en la matière sont observées. Il en est de même au motif que toute transgression par l'employeur est sanctionnée par la législation du travail. C'est le cas au Bénin à travers l'article 303 du code du travail en vigueur.

En plus de la définition et de l'ancrage juridique qui renforce cette réalité au sein des unités de production quelle est donc la constitution d'organe et domaines de compétence pour une meilleure manifestation des relations sociales ou dialogue social ?

4-3-2- Constitution d'organe et domaine de compétences pour une manifestations des relations sociales

Le dialogue social ou les relations sociales sont aujourd'hui une réalité qui se déroule dans diverses sphères sociales puisque les revendications ne manquent pas, et ce, pour moult mobiles. Comme cette mission est assumée par les syndicats ou les délégués du personnel en fonction de la taille de l'entreprise. La mise en place de ces acteurs sociaux est régie par la législation du travail, et, ce pour éviter toute attitude répressive de la part de l'employeur. La dynamique autour de cette question est manifeste à travers l'évolution juridique enregistrée au sein de la législation du travail en France (Guillot-Soulez, 2022, p.203, Lethielleux, 2020, p.118).

En somme, selon la législation du travail française à la lecture du livre de Guillot- Soulez, où au terme de l'évolution, mentionne qu'en 2017 que : « *l'ordonnance du 22 septembre prévoit la fusion des instances représentatives du personnel (IRP) et la création d'un Comité Sociale et Économique (CSE)* » (Guillot- Soulez, 2022, p.203).

La trajectoire dans la constitution d'organe ci-dessus mentionnée est renforcée par Lethielleux où elle note que : « *la représentativité peut se définir comme l'aptitude à incarner les intérêts d'une collectivité et l'engager sur le plan juridique. Elle a pour effet de permettre aux syndicats représentatifs de se constituer en section syndicale de désigner des délégués syndicaux et des*

représentants au sein du Comité Social et Économique (CSE).

Avec la réforme du code du travail, une instance unique regroupe les DP, le CE et le CHSCT est créée : le Comité Social et Économique (CSE). Seules les entreprises ayant entre 50 et 299 salariés peuvent aujourd'hui la mettre en place.» Lethielleux, 2020, p. 118)

La manifestation pour un climat social apaisé au sein de l'unité de productions où toutes les deux grandes catégories d'acteurs sociaux pourront mieux s'écouter et se comprendre est aussi une réalité au sein de l'Économie Béninoise. C'est ce que révèle la législation du travail à travers l'article 82, du code du travail qui dispose que : « *Les syndicats élisent librement leurs représentants sous réserve des règles ci-après : Les membres chargés, à un titre quelconque, de la direction ou de l'organisation d'un syndicat doivent être de nationalité béninoise ou travailleur migrant régulièrement établi sur le territoire national et jouissant de droits civiques.* »

L'avènement des organes en tant que syndicat dans les unités de production a une finalité au regard de l'histoire de la précarité sociale et des traitements que les diverses revendications et remous politiques justifient leur présence. C'est à ce titre, que le droit l'encadre pour définir ses domaines de compétence pour une connexion sociale et équité au sein de la sphère de travail. C'est pour mieux jouer la fonction sociale de l'organe revendicatif que Guillot-Soulez précise que : « *le syndicat est une association de personnes dont l'objectif est la défense des droits et des intérêts professionnels, matériels et moraux tant collectifs qu'individuels de ses membres.*

Les syndicats de salariés remplissent un triple rôle :

- Revendicatif : les syndicats transmettent des revendications aux employeurs ;

- un rôle de représentation des intérêts de leurs adhérents ou de la profession auprès des employeurs de l'État voire des tribunaux ;

-un rôle de partenaire dans la négociation collective» (Guillot-Soulez, 2022 ; p.204).

C'est dans cette perspective de la compétence dévolue au syndicat que s'inscrit Lethielleux au même titre que Guillot -Soulez pour indiquer que : « *Les syndicats professionnels ont exclusivement pour objet l'étude et la défense des droits ainsi que des intérêts matériels et moraux, tant collectivement qu'individuellement, des personnes visées par leurs statuts» (C. trav, art.L.2131-1) (Lethielleux, 2020, p.119)*

À travers ces deux auteurs la littérature en Science de Gestion a montré que la législation française du travail a défini les domaines de compétence du syndicalisme. Les salariés béninois ne sont pas sans défense dans leurs diverses structures de travail. C'est ce qui est précisé par la législation du travail par l'entremise du code du travail en son article 109 qui stipule que : « *Les délégués ont pour mission :*

- de présenter à l'employeur toutes les réclamations individuelles ou collectives concernant les conditions de travail, les rémunérations ou l'emploi ;
- de saisir l'inspecteur du travail des réclamations concernant l'application des prescriptions légales, réglementaires ou conventionnelles ;
- de communiquer à l'employeur toute suggestion tendant à une meilleure organisation sociale ou économique de l'entreprise ;
- d'exercer toute autre attribution que leur est dévolue par le présent code ;
- de donner leur avis sur les projets de restructuration de l'entreprise. Ils doivent être consultés par la gestion des œuvres sociales.

La compétence des délégués du personnel en matière de réclamation ou de suggestion n'exclut pas la faculté qu'ont les salariés intéressés de présenter ou formuler eux-mêmes ces réclamations ou suggestions. »

Dans chacun des pays, la législation du travail a bel et bien délimité les activités de cet acteur social dans le milieu de travail où l'humanisation dans les relations interpersonnelles va être si manifeste pour l'entretien d'un climat social.

Bien sûr, les missions, mais avec quels moyens ?

4-3-3- Moyens pour les missions et mesures de protection du syndicat

La réussite des missions dévolues au représentant des travailleurs est tributaire des moyens et de la liberté d'action au sein de la sphère de travail. Pour une effectivité d'action ; la législation du travail en a prévu pour cette cohésion sociale très attendue dans une unité de travail. C'est dans cette perspective que Guillot – Soulez s'inscrit pour présenter l'ancrage juridique en mentionnant que :

« Le budget de fonctionnement du CSE est fixé à 0,20% de la masse salariale brute dans les entreprises de 50 à 2000 salariés et à 0,22% dans les entreprises de plus de 2000 salariés. L'employeur verse la subvention de fonctionnement. Le budget des activités sociales et culturelles est fixé par accord d'entreprise. Le CSE peut transférer une partie de l'excédent annuel de son budget de fonctionnement sur le budget des activités sociales et culturelles. » (Guillot- Soulez, 2022, p. 215).

Le financement de l'activité du CSE est aussi précisé par Peretti en ces termes :

« Le CSE assure, contrôle ou participe à la gestion de toutes les activités sociales et culturelles établies dans l'entreprise prioritairement au bénéfice des salariés, de leur famille et des stagiaires, quel qu'en soit le mode de financement. Il assure ou contrôle la gestion des activités physiques ou sportives et peut décider de participer à leur financement. Une contribution est

versée chaque année par l'employeur pour financer ces activités »

La question du financement du CSE est aussi précisée par Lethilleux comme suit : *« le CSE est doté d'un budget de son fonctionnement et s'occupe également des activités sociales et culturelles. La subvention annuelle de fonctionnement du CSE doit être d'un montant annuel équivalent à :*

0,20% de la masse salariale brute dans les entreprises de 50 à 2000 salariés ;

0,22% de la masse salariale brute dans les entreprises de 2.000 salariés »

(Lethielleux, 2020, p.118).

De chacun de ces trois auteurs, il est ainsi admis et accordé au CSE des moyens financiers provenant de l'employeur, et ce, selon la taille de la sphère du travail. C'est pourquoi que la fonctionnalité manifeste des relations sociales entre les salariés et leur employeur est un acquis pour apporter des « input » à l'instauration d'un climat social apaisé de travail. Le financement des représentants des salariés ci-dessus précisé par la législation du travail, en France, le Bénin n'en est pas autant épargné dans le contexte des relations sociales au sein des unités de production. Cette réalité de financement des activités concernant les relations sociales est de même régie par un ancrage juridique. C'est ce qui est confirmé par le code du travail qui dispose en son article 89 que :

« les ressources financières des organisations constituées par les droits d'adhésion et les cotisations, recettes provenant des manifestations culturelles et sportives, les dons et legs, emprunts et autres ressources extraordinaires décidées par l'assemblée générale »

Toutefois, au lendemain de l'instauration de la Démocratie au sein du syndicalisme au Bénin, une subvention est accordée aux trois meilleures listes de candidatures au terme du scrutin. Cette subvention est destinée à la formation des membres. En plus des ressources financières dont les syndicats bénéficient, ils ont une protection juridique. En termes de sécurité, c'est ce qui est confirmé par le code du travail en son article 84 qui dispose que :

« les syndicats ne peuvent faire l'objet de suspension ou de dissolution administrative. En cas de dissolution volontaire, statutaire ou prononcée par décision de justice, les biens du syndicat sont dévolus conformément ou à défaut de dispositions statutaires, suivant les règles déterminées par l'assemblée générale.

En cas de carence de celle-ci la dévolution des biens du syndicat est réglée par décision judiciaire. En aucun cas, ces biens ne peuvent être répartis entre les membres adhérents. »

Par ailleurs, la fonctionnalité de ce cadre qu'est relations sociales est ainsi matérialisée juridiquement par la législation du travail. C'est le cas au Bénin où le code du travail dispose à travers l'article 111 que : *« Pour l'exercice de ses attributions chaque délégué du personnel*

titulaire dispose, sauf circonstances : exceptionnelles justifiant le dépassement ou conventions et accords collectifs prévoyant un crédit supérieur, de quinze heures par mois prises sur le temps de travail et rémunérés au taux normal.

Pendant les heures de délégation, les délégués du personnel peuvent circuler librement dans l'entreprise sous réserve des règles de sécurité ou se déplacer à l'extérieur de l'entreprise dans le cadre de leur mission. Les temps passés aux réunions mensuelles ou à toute autre réunion dont le chef d'établissement ou son représentant prend ou doit prendre l'initiative, est payée comme temps de travail mais n'est pas imputable sur le crédit d'heures de délégation. »

Outre la législation béninoise du travail qui a mentionné cette rémunération du travail du syndicat, celle française en a fait de même. C'est ce que confirme Guillot-Soulez dans son livre : *la Gestion des Ressources Humaines* en ces termes : « *les salariés membres du CSE bénéficient de crédit d'heures (heures de délégation)*

10 heures par mois au moins dans les entreprises de moins de 50 salariés, 16 heures par mois au moins dans les entreprises de plus de 50 salariés.

Le temps passé en réunion du CSE est rémunéré comme du temps de travail. Il n'est pas déduit du temps de ces heures de délégation » (Guillot-Soulez, 2022, p.215)

Une analyse croisée des deux législations du travail au sujet de la rémunération du temps de travail des acteurs des relations sociales prouve qu'une telle disposition accepte de s'assurer de la manifestation d'une cohésion sociale au sein de la sphère de travail. Puisque défaut d'entretien, les délégués peuvent ne plus être manifestes et bien jouer leur partition pour la cause collective. Enfin, la législation du travail a créé les conditions requises pour une relation interpersonnelle entre les acteurs sociaux concernés au sein de toute sphère de travail quelle que soit la taille. Cependant, une unité de travail est un espace social au cœur des enjeux économiques et sociaux voire politiques. Dans ce contexte le rêve de toute personne en qualité de salarié qu'est d'avoir une carrière dans sa première structure ne peut être une réalité.

C'est à ce titre, entre autres choses, qu'intervient le départ de l'entreprise ou de l'organisme. Cette situation aussi variable qu'elle soit pour plusieurs raisons est également encadrée par la législation du travail. Ce qui illustre bien la sécurisation du salarié à l'ère moderne.

4.4- Départ de l'entreprise

L'entrée dans une sphère de travail est rendue solennelle et sécurisée au terme d'un processus de sélection conformément aux procédures en la matière. Mais pour que la nouvelle recrue n'y soit pas sans aucune garantie juridique, alors intervient la signature d'un contrat, qui définit et précise la part de chacun des deux acteurs sociaux (employeur et employé). C'est dans ce contexte que la vie de l'employé(e) dans son environnement professionnel est devenue une

réalité inscrite dans les diverses structures officielles qui protègent la personne humaine du travail après la phase de la déshumanisation. A ce titre, le départ après l'avoir définie, une hypothèse des départs va être décrite avec son environnement juridique qui sécurise chacune des personnes concernées.

4-4-1- Définition du départ de l'entreprise

Rappelons que l'encadrement juridique de la personne employée est assumé par la signature d'un contrat qui lie les deux catégories d'acteurs sociaux concernées par ledit contrat. C'est à travers le contrat que les implications juridiques de son contenu engagent chacune des deux parties en présence.

En conséquence le départ, va être défini sur la base de l'annulation dudit contrat qui n'est rien d'autre que le cadre juridique et légitime qui unit les deux parties pour une relation à la fois économique et sociale dans le monde des entreprises ou d'autres organismes. Cette révocation met un terme aux relations fonctionnelles entre l'employé(e) et l'employeur. Cependant, quels pouvaient être les mobiles d'une telle rupture contractuelle matérialisée par le départ de l'entreprise.

❖ Typologie des raisons du départ de l'entreprise

Toute personne étant dans une sphère de travail est à la quête d'un bien-être social où l'environnement professionnel génère toutes les conditions requises pour un tel objectif justifiant sa présence à son poste de travail. Mais à défaut d'une étude empirique pour renseigner les divers déterminants, le recours à la littérature de la Science de Gestion et le droit positif ayant prévu certaines situations susceptibles de justifier un tel départ.

C'est dans ce cadre que Guillot- Soulez est convoqué où il note que : « *le départ d'un salarié peut avoir différentes origines : départ du salarié (il quitte l'entreprise de sa propre initiative), départ involontaire du salarié (l'employeur décide de son départ de l'entreprise) ou départ négocié (accord entre les deux parties).* (Guillot- Soulez, 2022, p.229).

Ces diverses origines du départ de l'entreprise ci-dessus mentionnées par Guillot-Soulez, sont également rapportées par Diard, Baudouin et Berthet.

Le départ de l'entreprise ne serait-il pas sans motivation ?

L'absence d'une enquête ménage à cet effet, donne l'alternative de se référer à des données secondaires. C'est à ce titre, que le recours à Guillot-Soulez pour citer quelques-unes des causes de ce départ de l'entreprise où il mentionne que :

« *De nombreuses raisons peuvent entraîner le départ de salariés de l'entreprise que celles-ci viennent, là aussi du salarié ou de l'entreprise : insatisfaction du salarié conduisant à sa démission, difficultés économiques de l'entreprise à l'origine des licenciements économiques,*

faute provoquant un licenciement pour motif personnel, départs liés à l'âge (retraite)... » (Guillot-Soulez, 2022, p.229).

A l'instar de Guillot-Soulez, Peretti a encore identifié des déterminants pouvant justifier le départ de l'entreprise en ces termes : « *le départ conclut les parcours du salarié dans l'entreprise. Les causes de départ sont diverses : démission, fin de contrat à durée déterminée, licenciement économique, licenciement non économique, retraite, rupture conventionnelle, force majeure.* » (Peretti, 2020, p.97).

Tout comme Peretti, Duchamp et Guery rapportent comme motifs : la démission du salarié, le licenciement et la rupture conventionnelle de travail (Duchamps et Guery, 2006, p.108). Une analyse croisée de cette brève revue de littérature sur les déterminants d'un départ de l'entreprise montre qu'une révocation d'un contrat est une réalité dans la vie d'une unité de travail avec des conséquences diverses. Ces dernières semblent être encadrées par la législation du travail. De ce fait, une référence juridique est présentée pour quelques situations que sont : la démission, licenciement économique la faute pour laquelle l'employé(e) est licencié(e), le départ à la retraite.

4-4-2- L'encadrement juridique de chacune des situations de départ de l'entreprise

◆ Encadrement juridique de quelques types de départ l'entreprise

Les départs pour échéances échues doivent convier les deux parties à honorer leurs engagements respectifs. Au prime abord, c'est le cas du départ de l'entreprise pour lequel le cadre juridique de la prestation est arrivé à terme. C'est le cas des contrats à durée déterminée (CDD).

Outre le cas de contrat à durée déterminée, il y a le départ tant rêvé de toute personne qu'est de pouvoir vivre toute une carrière avec des ascensions sociales (mobilité ou terme, le critère démographique justifie le mobile d'une fin de vie professionnelle. Il s'agit du retrait où l'employé(e) bénéficient d'une pension dont les conséquences relèvent des structures compétentes en la matière.

Cette sortie solennelle juridiquement encadrée par la Législation du Travail est rapportée par Peretti quand il précise que :

« l'âge légal de la retraite est de 62 ans (ou avant pour les salariés ayant commencé très tôt à travailler et ayant eu une carrière longue). Partir à l'âge légal ne garantit d'obtenir une pension de retraite à taux plein qu'avec 172 trimestres de cotisation validés. Cette condition de trimestres est levée à 67 ans, âge du taux plein automatique. » (Peretti, 2020, p.99).

La législation française a encore tenu compte d'autres situations relatives à la retraite- (Peretti ; 2020 Guillot Soulez, 2022).

Quant à celle du Bénin, elle a également prévu le départ de l'entreprise au terme du contrat à

durée déterminée. Ce départ est régi par l'article 41 du Code du travail qui stipule que : « *le contrat de travail à durée déterminée prend fin à l'échéance du terme* »

Outre le départ à terme initialement prévu par le cadre juridique, il y a celui émanant de la personne qui se retire d'elle-même de la sphère du travail. Cette réalité est codifiée par le Code du Travail du Benin en son article 44 qui dispose que : Sous réserve du respect du préavis prévu à l'article 53 du présent code, « *le salarié peut démissionner librement de son acte.* »

C'est ce que la Législation Française du Travail aborde également à travers Peretti en ces termes :

« *Il y a démission lorsque le salarié décide de rompre le contrat à durée indéterminée. Cette décision peut être communiquée par écrit ou verbalement. Il n'est pas nécessaire de respecter les règles de forme sauf dispositions particulières des conventions collectives. La jurisprudence considère que la volonté de résiliation du salarié doit se manifester de façon certaine et définitive*» (Peretti, 2020, p.98).

Toujours dans le contexte français au sujet de la démission de l'employé(e) Guillot-Soulez rappelle de même qu'au même titre que Peretti que : « *La démission permet au salarié de rompre son contrat de travail à durée indéterminée de sa propre initiative, à condition de manifester clairement sa volonté de démissionner et de respecter le délai de préavis éventuellement prévu (sauf dispense de l'employeur)* » (Guillot-Soulez, 2022, p.230)

Toutefois, il y a d'autres modalités de rupture qui préparent chacun des acteurs concernés à une séparation convenable sans heurts. C'est ce qui est désigné dans le milieu par le départ par accord des parties dans ses diverses modalités comme le départ négocié, la transaction, la rupture conventionnelle du CDT et la rupture conventionnelle collective.

C'est pour s'en convaincre que Guillot-Soulez est cité pour illustrer une des modalités ci-dessus mentionnées plus haut. A ce titre, qu'il nous rappelle à toutes fins utiles une forme de compréhension au sujet d'un départ négocié entre les deux acteurs en ces termes :

« *En dehors de tout licenciement ou démission et en dehors de tout litige, la rupture du contrat de travail peut intervenir à la suite d'une négociation lorsque le salarié et l'employeur sont d'accord pour rompre le contrat de travail. L'accord prévoit les conditions de départ (préavis congés payés, clause de non concurrence ...) et en général, une indemnité pour le salarié* » (Guillot-Soulez, 2022, p.231).

En plus de cette forme de rupture dans un climat social se trouve être encore une autre collective. C'est ce que précise Jean-Marie PERETTI à travers les lignes ci-dessous : « *la loi du 25 juin 2008 a créé un nouveau mode de rupture conventionnelle du contrat de travail, avec la rupture amiable d'un CDI par commun accord entre l'entreprise et le salarié. Dans le cadre d'une*

rupture conventionnelle, le salarié et l'employeur conviennent en commun après un ou plusieurs entretiens des conditions de la rupture qui font l'objet d'une convention entre les deux parties. Celle-ci est soumise à l'homologation des services du ministère en charge du travail et de l'emploi » (Peretti, 2020 p.104).

Certainement, la démission et les départs sans aucune perte de lien social sont sans doute des moments de séparation différemment vécus par chacune des parties. Cependant, dessinent aussi ceux qui génèrent une certaine crise ou période d'un regret sans doute. Les divers ressentis ci-dessus mentionnés relèvent, entre autres choses, des divers licenciements qui interviennent au sein de la sphère de travail. En conséquence ce sont des séparations auxquelles l'employé (e) ne s'entendait pas ou bien pour moult motifs est convaincu du fait des données empiriques relevant de la facture ou de l'avenir incertain du tissu socio- économique de l'unité de production officiant au titre d'employeur.

Enfin, la littérature en Science de Gestion a retenu deux, qui sont licenciement pour motif personnel et licenciement pour raison économique. Ces deux départs relèvent surtout de la responsabilité à la fois explicite ou implicite du fait de certaines contraintes du marché économique ou de la branche du secteur d'activité de l'entreprise. La vie au sein d'une unité de production mobilise les êtres humains qui sont appelés à jouer leur partition au regard des statuts qui sont les leurs ; dans une certaine ambiance sociale manifeste. Toutefois, en matière du comportement humain, tout ne pourrait pas être ainsi parfait. C'est ce qui justifie l'avènement des moments de discorde où certaines personnes portent atteinte aux normes à la fois sociales et juridiques qui gouvernent la cohésion sociale au niveau de cette sphère de production. C'est pour qu'un tel climat social puisse régner, qu'à la suite du recrutement, la nouvelle recrue bénéficie d'une séquence temporelle d'accueil et d'intégration. L'utilité sociale est surtout l'appropriation, le partage et enfin la conformité sociale de ce moment où elle est accueillie et intégrée au sein de son nouvel environnement de travail.

Nonobstant, toutes ces dispositions pour créer et entretenir un lien social de vivre ensemble, il y a pourtant des transgressions qui surviennent, et ce, pour maintes raisons. Ce n'est pas le lieu d'en établir une liste mais plutôt la conséquence où l'employeur devient l'instrument de la mise en musique. À ce titre, l'auteur de l'infraction ainsi enregistrée et rendue publique, l'employeur fait recours à l'arsenal répressif prévu à cet effet. Il s'agit du licenciement pour mobile personnel selon la littérature en Science de Gestion.

4-3-3- Licenciement pour motif personnel

La définition d'un cadre réglementaire participe à la vie dans les organismes et les entreprises économiques. Sa non observation avérée génère des conséquences sur la vie à la fois économique

et sociale. Avant une définition juridique nous pouvons dire que dans le mot licenciement, il y a le verbe licencier. Il s'agit de priver un salarié de son emploi, ou la rupture de son contrat de travail. Par conséquent le licenciement est le fait de rompre le contrat de travail d'une personne salariée.

En revanche, le licenciement a pour motif personnel quand l'employé(e) commet une infraction, c'est-à-dire une faute grave.

Au titre d'illustration, le recours à la littérature en Science de Gestion admet de convoquer Guillot-Soulez pour dire que : « *le motif personnel est un motif inhérent à la personne. Le licenciement peut être fondé sur le comportement du salarié (faute) ou sur d'autres motifs (insuffisance professionnelle, absence répétées ou prolongé entraînant l'impossibilité de maintenir le contrat de travail...)* ».

En cas de comportement fautif, le licenciement est l'une des sanctions disciplinaires que l'employeur peut prononcer. Toute faute ne légitime pas un licenciement. Il faut en effet distinguer :

- *La faute légère qui correspond d'un comportement du salarié qui peut faire l'objet de sanctions sans justifier le licenciement (non constitutive d'une cause réelle et sérieuse et sérieuse) ;*
- *La faute grave (faute qui provoque des troubles sérieux ou des pertes pour l'entreprise et rend impossible le maintien du salarié dans l'entreprise) et la faute lourde (faute grave renforcée par l'intention du salarié de nuire à l'employeur ou à l'entreprise) qui constituent une cause réelle et sérieuse de licenciement.*
- *Si le licenciement résulte d'une faute, celle-ci peut, selon son importance, dispenser l'employeur du versement de certaines indemnités.» (Guillot- Soulez, 2022, p.234)*

Les diverses conséquences tout comme la gravité de la faute commise sont ainsi répertoriées par Peretti quand il révèle que : « *le licenciement peut être motivé par une faute du salarié ; la jurisprudence distingue la faute légère, la faute sérieuse, la faute grave et la faute lourde. La faute légère du salarié, même réelle, n'est pas susceptible de justifier un licenciement.* » (Peretti, 2020, p.102).

Une analyse du contenu des deux auteurs ci-dessus cités au sujet du licenciement pour motif personnel au sein de la législation française du travail, il ressort que l'employé(e) peut être licencié(e) selon la nature de la faute commise.

Mais qu'en est-il au Bénin à travers sa législation du travail. Alors le droit positif par le biais du Code du travail à travers l'article 46 stipule que : « *l'employeur qui licencie pour motif personnel*

doit notifier sa décision par écrit. La lettre de licenciement comporte nécessairement :

- *L'indication du ou des motifs de rupture,*
 - *Le nom ou raison sociale,*
 - *Le numéro d'immatriculation à la caisse de sécurité sociale et l'adresse de l'employeur,*
- Le nom, prénoms, numéro d'affiliation à la caisse, date d'embauche et qualification professionnelle du salarié licencié.

Dans le même temps où il notifie le licenciement au salarié, l'employeur informe l'inspecteur du travail. Cette information écrite comporte les mêmes indications que celles contenues dans la lettre de licenciement ».

En conclusion, le licenciement pour motif personnel est bel et bien la conséquence du comportement de l'employé(e) au sein de son univers professionnel où il a été régulièrement recruté et protégé par un cadre juridique et institutionnel prévu à cet effet.

En plus du licenciement pour des mobiles personnels, il y a ceux qui sont les conséquences de plusieurs situations à la fois économiques et sociales qui mettent en péril la structure économique. Le recours à la littérature et à la législation du travail vont plus renseigner la réalité du licenciement pour cause économique de la structure d'emploi. Alors Peretti permet d'en savoir davantage quand il spécifie que : « *constitue un licenciement économique effectué par un employeur pour un ou plusieurs motifs non inhérents à la personne du salarié résultant :*

- *D'une suppression ou d'une transformation d'emploi ;*
- *D'une modification du contrat de travail, consécutive notamment à des difficultés économiques ou à des mutations technologiques ;*
- *De la réorganisation de l'entreprise nécessaire à la sauvegarde de sa compétitivité. »* (Peretti, 2020, p.103).

Une analyse du contenu prouve que les déterminants d'un tel licenciement sont élaborés et consignés par la législation du travail, et ce, pour éviter sans doute des abus de licenciements chez certains employeurs. Les déterminants sont encore rapportés par Guillot-Soulez où il le notifie comme suit : « *la loi travail du 8 Août 2016 a modifié et précisé la définition du licenciement pour motif économique. Constitue un licenciement pour motif économique (LME), le licenciement effectué par un employeur pour un ou plusieurs motifs non inhérents à la personne du salarié... »* (Guillot-Soulez, 2022, p. 236).

La rupture du contrat pour des raisons économiques indépendantes de la personne du salarié est une réalité prévue et encadrée par la législation du travail. Alors le Bénin n'a pas échappé à ce principe qui gouverne la vie du salarié que celle de l'employeur liée par une relation

contractuelle. C'est dans cette perspective que la législation du travail régissant l'univers professionnel dispose grâce au Code du Travail en son article 47 que :

« l'employeur qui envisage de licencier pour motif économique doit, avant toute décision, informer l'inspecteur du travail de son projet, il indique l'évolution des effectifs de l'entreprise au cours des douze derniers mois, les raisons économiques ou techniques précises du projet, le nombre de salarié dont le licenciement est envisagé, les qualifications professionnelles concernées et la période au cours de laquelle ces licenciements pourraient être notifiés. Lorsqu'il existe des délégués du personnel dans l'entreprise, ces mêmes informations leur sont données dans le mêmes temps ».

En conclusion, il est à retenir que le départ de l'entreprise est un état d'abandon du salarié de l'unité de production. La législation du travail a prévu à travers plusieurs dispositions les motifs, les procédures voire les conséquences pour que chacun des acteurs sociaux ne se rende pas compte d'un fait isolé, dont il en est victime.

De plus, les conditions et les principes requis pour les cas qui feront objet de dédommagement sont aussi envisagés avec possibilité de solliciter la justice en cas de difficulté notoire.

Conclusion

Depuis les révolutions industrielles le monde a gagné en termes des produits et de nouvelles matières en vue d'améliorer la vie de l'être humain. C'est dans cette perspective qu'au lendemain de la seconde révolution industrielle, l'économie a connu une mutation de l'artisanat à l'industriel. Cet acquis humain doit être entretenu et bien géré pour des résultats probants. Donc c'est à cette mesure que s'attèle la réflexion scientifique pour de grandes productivités avec de bonnes organisations dans les sphères de travail qui génèrent des capitaux pour d'autres réinvestissements. C'est pour cette raison que la plupart des Ecoles théoriques ont œuvré pour une certaine amélioration de la production tout comme la vie sociale du personnel recruté à cette fin économique.

La mauvaise organisation du travail de son époque comme une cause des contreperformances économiques de la sphère industrielle a justifié l'avènement de l'organisation scientifique du travail de Taylor. Mais au fil des années d'autres ont reproché à ce dernier de n'avoir su tenir compte des aspects humains dans la prestation de l'ouvrier recruté uniquement pour sa capacité de travail, fondée sur sa force.

Cette déshumanisation constatée et dénoncée justifie également une autre approche théorique dans la gestion du tissu industriel qu'est l'école des relations humaines.

Les Ecoles théoriques visant à bien organiser la sphère de travail, c'est aussi pour contribuer à une meilleure gestion optimale du personnel une fois dans les liens contractuels avec l'employeur toujours dans la perspective de voir le tissu industriel prospérer et de demeurer dans le temps, que la vie de l'employé fait objet d'attention mieux que la période de la seconde révolution industrielle. C'est ce qui justifie la mutation de la gestion du personnel à celle des ressources humaines où l'individu s'inscrit dans un plan dynamique de l'employeur si ce dernier a assuré entre autres, les valeurs et principes acquis lors du processus d'accueil et d'intégration au terme du recrutement de la gestion des ressources humaines.

C'est pour mieux le protéger et le promouvoir que la législation du travail constitue un outil de régulation de la vie de l'ouvrier ou de l'employé(e) au sein d'une unité de travail. Elle est diversifiée selon le niveau de développement de chaque pays.

Donc aucun employé(e) recruté(e) avec une sécurisation juridique (contrat) ne saurait être traité selon les humeurs de son employeur mais plutôt avec l'Etat à travers ses structures décentralisées susceptibles de répondre aux préoccupations des travailleurs.

C'est pourquoi la législation du travail fait injonction aux employeurs de déclarer les employés aux structures étatiques habilités à ce propos. Toutefois, il demeure indéniable que les forces

sociales qui sont des acquis jouent bien leur fonction sociale pour une meilleure stabilité du personnel assortie d'une mobilité sociale.

Références Bibliographiques

- AÏM Roger (2013), *L'Essentiel de la Théorie des organisations*, 6ème édition, Gualino, Paris.
- BAUDOIN Emmanuel, BERTHET Sylvie et DIARD Caroline, 2017, *Ressources Humaines*, Dunod, Paris.
- BENCHEMAN Faycel et GALINDO Géraldine, (2006), *Gestion des Ressources Humaines*, Gualino, Paris.
- CADIN, GUERIN, PIGEYRE et PRALONG, (2012), *Pratiques et Eléments de Théorie, Gestion des Ressources Humaines*, Dunod, Paris.
- CITEAU Jean – Pierre et BARREL Yvan, (2008), *Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques*, 5^{ème} édition, Dalloz, Paris.
- DUCHAMP David et GUERY Loris, (2006), *La Gestion des Ressources Humaines*, Nathan, Paris.
- GUILLOT – SOULEZ Chloé (2022), *La Gestion des Ressources Humaines*, 15ème édition, Gualino, Paris.
- IACONO Geneviève, (2008), *Gestion des Ressources Humaines, Cinq défis pour l'avenir*, Gualino, Paris.
- LETHIELLEUX Laëtitia, (2020), *L'essentiel de la Gestion des Ressources*, Gualino, Paris.
- LEVY- LEBOYER Claude, LOUCHE Claude et ROLLAND Jean – Pierre, (2006), *I-Management des Personnes*, Edition d'Organisation, Paris.
- PENNAFORTE Antoine, GUIGNARD Jean Louis et HERBINIER Jean Pierre, (2018), *Les Fondamentaux de la GRH, 100 défis RH Illustrés*, Dunod, Paris.
- PERETTI Jean –Marie, (2015), *Ressources des Humaines et Gestion des Personnes*, 9^{ème} édition, Vuibert, Paris.
- PERETTI Jean – Marie (2016), *Gestion des Ressources Humaines*, 21^{ème} édition, Vuibert, Paris.
- PERETTI Jean – Marie, (2020), *Gestion des Ressources Humaines*, 23^{ème} édition, Vuibert, Paris.
- PLANE Jean – Michel (2012), *Théorie et Management des Organisations*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris.

WEBOGRAPHIE

- PERETTI Jean – Marie, Ressources Humaines,
: <https://www.cairn.info / Ressources-humaines-.9798311406986.htm> [https:// www.furet.com](https://www.furet.com)
- PRESQUE Yvon, les fondateurs des sciences des organisations : F. W. Taylor et

H. Fayol et al. <http://shs.hal.science/halsh-02038>

PRESQUE Yvon, les fondateurs des sciences des organisations : F. W. Taylor et

H. Fayol et al, <http://shs.hal.science/halsh-02038>

Texte, Codes et Lois

Loi N° 98- 004 du 27 Janvier 1998, Portant Code du Travail.

Loi N° 98- 19 du 21 Mars 2003, modifiée par la Loi N°2007- 02 du 26 MARS 2007 Portant Code de sécurité sociale.

- Loi N°2017- 05 du 29 Août 2017, Portant, Embauche, Placement de main – d’œuvre et résiliation du contrat de travail.
- Loi N°2018- 34 du 05 Octobre 2018, modifiant et complétant la Loi 2001- 09 du 21 Juin 2002 Portant exercice du droit de grève en République du Bénin.
- Convention Collective Générale du Travail applicable aux Entreprises relevant du secteur privé et para – public en république du Bénin.

Tables des matières

Introduction	2
Les objectifs du cours :.....	3
Méthodologie.....	4
PREMIERE PARTIE :	5
LA GENESE ET EVOLUTION DE LA QUESTION DE LA GESTION DE RESSOURCES HUMAINES : CAS DES ECOLES THEORIQUES	5
SEQUENCE I : L'ECOLE CLASSIQUE DES ORGANISATIONS	7
1.1 L'Organisation Scientifique du Travail (OST).....	8
a- Premier principe : La division verticale du travail.	8
b- Deuxième principe : la division horizontale du travail	9
c- Troisième principe : Le salaire au rendement (pièce rate pay system)	9
d- Quatrième principe : le contrôle du travail, la hiérarchie fonctionnelle	10
1-2-Ford (1863-1947).....	10
a) Premier principe : le travail à la chaîne	11
b) Deuxième Principe: la standardisation	11
c) Troisième principe : five dollars a day	12
1-3 Fondement de la pensée de Fayol (1841-1925).....	12
1- Le principe de la division du travail :.....	14
2- Principe de l'autorité :	14
3- le principe de la discipline :.....	14
4- Le principe de l'unité de commandement	14
5- Principe de l'Unité de direction.....	14
6- Le principe de subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général	15
7- Principe de la rémunération du personnel	15
8- Le Principe de la centralisation	15
9- Le principe de la hiérarchie ou la clarté de la hiérarchie	15
10- Le Principe d'ordre.....	15
11- Le principe d'équité.....	16
12- Le principe de la stabilité du personnel	16

13-	Le principe initiative	16
14-	Le principe de l'union du personnel	16
1-4	Le modèle weberien de l'autorité	17
SEQUENCE II : ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES		21
a)	Les facteurs sources d'insatisfaction (facteurs extrinsèques)	25
b)	Les facteurs sources de satisfactions (facteurs intrinsèques)	26
Deuxième Partie :		28
Gestion des Ressources Humaines : Principales activités retenues et étudiées.....		28
Séquence III : Les activités du volet stratégique et économique de l'entreprise		29
3-1	Recrutement, accueil et intégration.....	29
3.2	La gestion des carrières	38
3.3	Evaluation	41
3.4	Formation	48
3.5	Rémunération	52
3.6-	Définition et typologie de la rémunération	52
3.6.1.	Définition.....	52
3.6.2.	Fondement et Typologie.....	53
3.6.3.	Les composantes de la rémunération.....	53
3.7-	Rémunération : une réalité à la frontière de l'économie et du social au sein d'une sphère de travail	56
3.7.1-	Rémunération : une donnée sociale du personnel.....	56
3.8	Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences(GPEC).	60
1-	Définition, contenu et enjeux.....	60
2-	Contenu	61
3.	Les enjeux de la GPEC dans une sphère de travail.	62
IV-	Outils -Objectifs et plan d'action de la GPEC	64
a-	Outils :	64
b-	Les objectifs de la GPEC.....	67
SÉQUENCE 4 : DIMENSION SOCIALE DE L'ENTREPRISE.....		70

4-1- Le temps au travail.....	70
4-1-1. Définition du temps selon le dictionnaire du vocabulaire juridique de Gérard Cornu.....	70
4-1-2 Le temps du travail : une donnée dynamique au gré de la politique de l'économie et du social.	71
4-1-3. L'aménagement du temps au sein de l'entreprise : une donnée à géométrie variable.	72
4.2- Santé au travail.....	73
4-2-1- Définition de la santé et sa prise en compte en milieu de travail	73
4-2-2- La prise en compte de la santé au travail : une mesure à la fois économique et sociale.....	74
4-2-3- La santé au travail : la nécessité d'une mesure préventive pour une entreprise de performance	75
4-2-4- La santé au travail de salarié (e) : une nécessaire protection législative	76
4-3 Relations sociales.....	79
4-3-1- Relations sociales : Définition et ancrage juridique	80
4-3-2- Constitution d'organe et domaine de compétences pour une manifestations des relations sociales	82
4-3-3- Moyens pour les missions et mesures de protection du syndicat	84
4.4- Départ de l'entreprise.....	86
4-4-1- Définition du départ de l'entreprise.....	87
4-4-2- L'encadrement juridique de chacune des situations de départ de l'entreprise	88
4-3-3- Licenciement pour motif personnel.....	90
Conclusion.....	94
Références Bibliographiques.....	96
WEBOGRAPHIE.....	96
Texte, Codes et Lois.....	97