

Les fonctions de Gestion

Dans la première partie : on a évalué toute la logique en interne, division du travail (coordination, répartition), stratégies etc.

Ici, nous parlerons de la gestion financière, la gestion des Ressources Humaines et toutes les autres formes de gestions.

I- La gestion financière

Elle constitue une **discipline à l'intérieur des Sciences de Gestion**. Elle peut être défini de la façon suivante : un **ensemble de méthodes, d'outils opératoires permettant aux entreprises et aux autres organisations de s'assurer une insertion efficace dans leur environnement financier**.

La gestion financière, en tant que branche théorique et pratique de gestion (et dans la réalité sociale) **prend en considération les caractéristiques de l'entreprise, les caractéristiques de son environnement et la nature de ses liens avec cet environnement**.

Ainsi, selon **la taille des entreprises** et de leur environnement, l'activité de gestion financière de l'entreprise variera :

+ Dans une **PME ou TPE, elle reste embryonnaire**. Il se borne à la **réalisation de transaction monétaire** : achat, vente, acquisition de matériel. Gestion financière dans ce cadre : elle se limite à la gestion des règlements et encaissements monétaires, détenus par le dirigeant de l'entreprise et parfois par sa famille.

+ Dans les **grandes entreprises** dont l'activité est internationale, le champs de la gestion financière est large : il englobe **l'ensemble des problèmes financiers de l'entreprise** :

- **Règlements reçus ou effectués** en monnaie nationale ou en devise.

- **Recherche de moyens de financement** auprès des marchés de capitaux et auprès des banques.

- **Projets d'investissements ou de placements**, domestiques et internationaux.

- **Gestion des risques** liés à toutes les opérations nationales et internationales : risque de taux et risque de change.

- Gestion des risques administratifs et politiques.

La gestion financière couvre dans ces GE tous les aspects financiers sans limites géographiques ou techniques. **L'environnement financier de l'entreprise inclut tous les instruments financiers : les marchés et les circuits de financement et tous les acteurs financiers de l'activité, le tout au niveau mondial**.

La complexité de la gestion financière de l'entreprise et l'étendue de son domaine dans l'entreprise accompagnent ainsi la complexité et l'étendue de l'environnement financier de l'entreprise.

+ Dans les **entreprises industrielles tertiaires ou moyennes, l'environnement financier propose une gamme complète d'instruments de marchés et de circuits financiers et une grande variété d'acteurs financiers**. Toutefois, les entreprises moyennes n'ont pas accès à tous les instruments (marchés ou circuits financiers existants) et non pas de relation avec tous les types d'acteurs financiers. Ainsi, elles n'ont, en général, pas accès aux marchés

boursiers. Elles se tournent **exclusivement vers les banques pour assurer leur financement**. Les problématiques financières de ces entreprises correspondent à des questions relatives au financement d'opérations industrielles ou commerciales ainsi qu'à l'acquisition d'actifs durables.

- De façon plus générale, indépendamment des caractéristiques des entreprises et de leurs problématiques financières spécifiques, la **Gestion financière peut être définie par son objet, par l'accomplissement de 3 grandes missions fondamentales et par l'exercice de responsabilité opératoire**.

- L'objet de la gestion financière, c'est la **maitrise des rapports avec les composantes de l'environnement financier** de l'entreprise.

- Les missions : **maitrises des contraintes fondamentales et la poursuite des objectifs financiers principaux** de l'entreprise.

- Les responsabilités opératoires de la Gestion Financière : la division du travail interne à la gestion financière et la différenciation entre les spécialités de la finance de l'entreprise

A. L'environnement financier de l'entreprise et l'objet de la gestion financière.

L'environnement financier de l'entreprise consiste en un ensemble de processus relatifs à la création, la conservation et la circulation de monnaie et d'autres actifs financiers. Cependant, la monnaie et les autres actifs ne constituent qu'une manifestation de systèmes financiers complexes qui mettent plus largement en jeu **5 ensembles de processus** identifiables.

1. Le système financier englobe des instruments qui correspondent à des **gammes d'actifs différenciés**. Ces actifs constituent des **titres financiers**, c'est-à-dire des documents représentatifs de droits et de propriété ou de droit de créance détenu par une personne sur une autre personne.

2. Le système financier met en jeu des **acteurs spécialisés dans la réalisation d'opérations financières** : achat/vente d'actions, équilibre des comptes etc. Elles peuvent ainsi caractérisées des institutions financières : banques, intermédiaires spécialisés dans les transactions boursières.

3. La circulation des titres financiers s'effectue à travers des **marchés d'actifs financiers** sur lesquels se nouent des transactions et qui mettent ces actifs en circulation. Certains de ces marchés assurent un rôle de financement de l'ensemble de l'économie : les **marchés boursiers**. D'autres ont essentiellement un rôle de financement d'institutions financières et ils leur sont réservés à titre exclusif ou principal : **les marchés monétaires** ou hypothécaires. D'autres marchés interviennent enfin dans la couverture des risques financiers : les marchés d'options et des marchés de contrats financiers à terme.

4. L'ensemble des transactions financières et l'activité des institutions et des marchés sont régis par des **dispositifs juridiques et techniques et qui définissent les règles formelles de la pratique financière**.

5. Les comportements des acteurs financiers sont influencés par certaines **variables de régulation fixées sur les marchés spécialisés et plus précisément sur les opérateurs qui interviennent**. Ces variables de régulation sont principalement les **taux d'intérêts** qui régulent les rapports entre prêteurs et emprunteurs, **les taux de change** qui

règlent les échanges entre monnaies nationales et enfin les quotations qui définissent les prix des actifs financiers qui font l'objet de transaction.

Ces 5 points caractéristiques de l'environnement de l'entreprise financier ont contribué à structurer 5 grandes branches de la gestion financière de l'entreprise.

- La **maitrise des instruments des actifs financier** ;
- La **maitrise des variables de régulation** ou l'ajustement du rapport de ces variables ;
- La **maitrise des procédures de régulation** régissant des opérations financières ;
- La **conduite des relations avec les partenaires financiers** (banques et assurances) de l'entreprise.
- Le **positionnement sur les marchés** qui concernent l'activité de l'entreprise

B. Les missions de la gestion financière au sein d'une organisation.

La **mission fondamentale de la gestion financière** est en général définie de la façon suivante : **assurer la maximisation de la valeur de l'entreprise** (développer les actifs de l'entreprise) **ou encore** assurer la **maximisation de la richesse de ses propriétaires** (plus on dégage des marges, plus ils s'enrichissent).

Ressources – Coûts = Profit

- Les coûts ont plusieurs formes : de production, relatif aux achats, aux investissements etc.

La maximisation de la valeur exige d'abord que le patrimoine soit engagé dans des projets d'investissement qui le valoriseront grâce à leur rentabilité future. Pour assurer cette rentabilité des projets, la gestion financière doit s'assurer de la qualité et du niveau de performance réalisée par l'entreprise au travers de ses différents projets et activités. La maximisation de la valeur **implique aussi la protection et la conservation de cette valeur afin d'éviter la dissipation du patrimoine synonyme de faillite.**

La gestion financière doit veiller au maintien de la solvabilité ou de l'équilibre financier de l'entreprise. Dans cette perspective, **la gestion financière doit veiller à assurer une protection de l'entreprise contre les risques qu'elle encoure** : risque de faillite (le principal), risques liés à l'instabilité de l'environnement de l'entreprise (taux d'intérêt et de change).

1. La maximisation de la valeur de l'entreprise.

• La richesse accumulée par l'entreprise ne peut à elle seule constituer un élément de sa valeur. **La valeur de l'entreprise doit également intégrer les résultats attendus dans le futur** grâce à la mise en œuvre du patrimoine accumulé par l'entreprise. En d'autres termes, **la valeur d'une entreprise est une valeur d'anticipation.** Elle correspond à la valeur actuelle que l'on peut attacher au revenu futur attendu des activités de l'entreprise. **Ceci est la raison pour laquelle la qualité des projets**, dans lesquels le patrimoine de l'entreprise est engagé, **est indissociable de la valeur de l'entreprise.**

• La valeur d'une entreprise ne peut être assimilée à la valeur de son patrimoine d'aujourd'hui. **La valeur de l'entreprise est une valeur actuelle, c'est-à-dire l'équivalent présent des résultats futurs attendus.** Elle n'est pas la grandeur figée d'un stock de richesses statiques mais une **grandeur dynamique inséparable du processus de mise en valeur du patrimoine de l'entreprise.**

- L'évaluation est ainsi sensible à tous les risques perçus comme susceptibles d'affecter le niveau de la stabilité future et des résultats attendus. **Ces risques peuvent être liés à des caractéristiques propres à l'entreprise** (une mauvaise gestion financière, un emprunt au mauvais moment etc.) **ou à des facteurs de l'environnement** (les « *aléas* » : taux de change, d'intérêt). La **perception d'une aggravation des risques se traduit par une dépréciation de la valeur de l'entreprise**. Inversement, la perception d'une amélioration de la situation de risques de l'entreprise entraînent une augmentation de la valeur de l'entreprise. **Moins y'a de risques, plus la valeur de l'entreprise monte.**

>>> Finalement, *la maximisation de la valeur de l'entreprise apparaît fonction du niveau des performances assurées par les activités de l'entreprise et par la maîtrise des risques de faillite et des risques financiers en général.*

2. le maintien du niveau de performance par la Gestion Financière.

- **La gestion financière doit veiller au maintien des performances de l'entreprise à un niveau satisfaisant.** Les théories de la finance énoncent un principe de **maximisation des résultats** ou bien préconisent la **recherche d'un niveau de résultat satisfaisant à moyen et long terme**. Cette dernière traduit autant une **contrainte** pour l'entreprise qu'un **choix délibéré** de ses propriétaires et ses dirigeants.

- Contrainte : elle doit rémunérer les différents partenaires qui mettent des ressources à disposition de l'entreprise (banques, actionnaires, détenteurs d'obligations etc.) en prélevant ces rémunérations des revenus de l'entreprise.

- Le choix des dirigeants : il fixe le niveau de rémunération de leur apport en capital sous réserve que les revenus dégagés par les activités de l'entreprise permettent de prélever une richesse suffisante pour permettre ces prélèvements.

La recherche de résultat satisfaisant doit également tenir compte de la durée. **Le maintien des performances de l'entreprise implique** une certaine **stabilité des performances**. Ce maintien implique ainsi la **recherche d'un optimum entre la stabilité des performances et le niveau de rentabilité**. La stabilité des performances permet également de **favoriser les relations avec les apporteurs de ressources** de l'entreprise en minimisant les risques que ces apporteurs de ressources peuvent percevoir au sujet du devenir de l'entreprise.

3. La maîtrise des risques.

- Elle constitue le **troisième impératif majeur assigné à la gestion financière**. Selon une formulation générale, **le risque**, lié à un actif ou à un ensemble d'actifs diversifiés (et donc à une entreprise), **peut être défini par référence à la variabilité anticipée des résultats qu'ils sont susceptibles d'assurer**. Cette notion générale de risque est **fondée sur la prise en compte de l'instabilité et de la volatilité attendues des performances financières futures** de l'environnement ou de l'entreprise.

- La gestion financière cherche à maîtriser des **risques spécifiques, elle étudie l'instabilité liée à certaines situations** (risque d'exploitation lié à la structure des coûts, risque d'endettement lié à l'effet de levier financier, risque de faillite lié à l'insolvabilité éventuelle). Enfin la gestion financière cherche à **contrôler les indices sur l'entreprise de l'instabilité liée à certaines variables de l'environnement ou à des ruptures brutales de l'environnement institutionnel** (risque administratif et risque politique).

- Analyse générale des différents du risque et variabilité anticipée des résultats.

Un actif, lorsqu'il est mis en valeur, on peut en **espérer des résultats futurs et dégager un certain taux de rentabilité anticipée**. On peut associer à cet actif une **série de taux de rendements anticipés, appelés « Ri »**. Elle correspond aux différentes hypothèses au sujet de l'avenir de l'entreprise, de son activité et de son environnement. Chacun de ces taux pourra être **affecté d'une probabilité subjective, appelée « Pj »**. Ceci permet d'associer à l'ensemble des taux de rentabilité répertoriés un ensemble de probabilités. La distribution des taux de rentabilité espérés **permet alors de dégager l'espérance mathématique** correspondant à la moyenne des taux de rendements espérés, pondérés par les probabilités qui leur sont associées.

A partir de cette distribution, on peut dire que la variance et l'écart type fournissent l'indication de mesure de l'instabilité et de la volatilité des rendements attendus

- Analyse spécifique des risques financiers.

- **Le risque d'exploitation et la structure des coûts** : Ce risque met en cause la structure des coûts de l'entreprise. En effet, **la répartition entre les coûts fixes et les coûts variables rend les résultats de l'entreprise plus ou moins sensibles à une variation du niveau de production et de vente**. Une entreprise qui est caractérisée par une proportion de **coûts fixes très élevés** présente des **résultats plus volatiles et donc plus risqués**. Dans le cas où la production est faible, elle ne parvient pas à étaler ses coûts fixes sur un nombre important de produits.

A l'inverse, si le niveau de production devient élevé, l'étalement des coûts fixes sur un grand nombre de produits permettra à l'entreprise d'atteindre un niveau élevé de résultat. L'amplitude potentielle de la variation des résultats en fonction du volume d'activité est donc élevée, et de ce fait, le risque d'exploitation de l'entreprise peut être caractérisé comme fort. **La structure de coût suscite ainsi un risque spécifique que l'on définit comme risque d'exploitation.**

- **Le risque d'endettement et l'effet de levier financier** : il est **lié à la structure du financement de l'entreprise**. Lorsqu'une entreprise augmente son endettement, elle s'oblige à dégager des bénéfices supplémentaires pour rembourser et rémunérer ses prêteurs. En conséquence, si **l'activité dégage des profits médiocres, le remboursement de la dette et la rémunération des prêteurs affecteront lourdement les résultats de l'entreprise.**

A l'inverse, si l'activité dégage des profits importants, le remboursement de la dette et la rémunération des prêteurs affecteront proportionnellement peu le résultat de l'entreprise. Ainsi, l'augmentation de l'endettement amplifie la dispersion des résultats de l'entreprise et suscite un risque financier lié à l'endettement.

- **Le risque de faillite** : la situation de défaillance ou la faillite constitue la sanction possible de l'insolvabilité de l'entreprise. **L'insolvabilité suscite une menace de disparition de l'entreprise**. Mais dans les cas où les difficultés de solvabilité n'entraînent pas la disparition de l'entreprise, ces **difficultés entraînent des coûts car elle doit trouver des fonds et négocier avec des partenaires pour améliorer sa situation financière.**

- **Le risque de change et de taux** : L'entreprise supporte des risques de change lorsqu'elle effectue des opérations en devise et des risques de taux liés aux décisions des autorités monétaires et des politiques monétaires déployées par ces dernières. **Chaque fois que l'entreprise effectue des opérations en devise ou monnaie étrangère, elle s'expose à des risques de pertes liées à des évolutions défavorables des taux de change** (ex : les opérations d'export). L'instabilité des taux de change monétaire induit ainsi un risque de

change que la gestion financière doit contrôler et maîtriser. Par ailleurs, les entreprises sont exposées à des effets défavorables dus à la variation des taux d'intérêt sur les marchés des capitaux. Une entreprise qui fait par exemple appel à des facilités bancaires peut se voir obliger de supporter une hausse de ses frais financiers en cas d'augmentation des taux d'intérêt et inversement. ***L'évolution des taux d'intérêts constitue une source spécifique d'instabilité des résultats de l'entreprise.***

On peut donc parler d'un risque de taux d'intérêts ou d'un risque de taux dont le suivi et la maîtrise constitue une mission des gestions financières.

4. le maintien de la solvabilité ou la maîtrise des équilibres financiers.

La solvabilité traduit ***l'aptitude d'un agent économique à faire face à ses dettes lorsqu'elles viennent à échéance.*** Le maintien de la solvabilité consiste donc dans l'exécution des remboursements promis aux prêteurs et aux créanciers. ***L'importance d'un tel impératif est liée aux sanctions d'une éventuelle insolvabilité.*** Dans le cas d'une organisation et d'une entreprise en particulier, l'insolvabilité conduit les créanciers à faire constater la cessation de paiement par les tribunaux. ***La procédure judiciaire de « faillite » ou redressement judiciaire ainsi engagée peut conduire à la mise en liquidation pure et simple,*** c'est-à-dire, la disparition de l'entreprise.

Ainsi, le maintien de la solvabilité apparaît comme une contrainte majeure puisqu'il permet seul de conjurer le risque de faillite et de surmonter la menace d'une disparition pure et simple. Même lorsqu'elle ne conduit pas à une faillite, la solvabilité de l'entreprise comporte toujours un coût lié au financement nécessaire pour éviter l'apparition de la situation d'insolvabilité (les facilités bancaires).

C. les responsabilités opérationnelles de la gestion financière.

L'étude de l'objet de la gestion financière conduit à lui reconnaître un champ de compétence spécifique. Il s'étend au traitement de ***l'ensemble des problèmes posés par les relations entre l'entreprise et son environnement financier.*** Cette étude a également permis d'énoncer les 3 missions fondamentales de la gestion financière : ***maintien de la valeur de l'entreprise, maintien de ses performances, ainsi que la maîtrise des risques.*** L'ensemble de ces indications permet de décrire les principales tâches opérationnelles qui incombent à la gestion financière, ainsi que la place de cette spécialité parmi l'ensemble des disciplines de gestion.

1. Les principales tâches opérationnelles de la gestion financière.

Les responsabilités opérationnelles de la GF se distribuent entre 3 phases d'un cycle fondamental :

- Premièrement, le ***diagnostic financier***, c'est l'analyse des performances. Elle a pour objet ***d'apprécier la situation et l'activité financière*** de l'entreprise pour préparer l'adoption de mesures concrètes permettant de combler ses lacunes et de valoriser ses atouts.
- Deuxièmement, ***la formulation et de mise en œuvre des décisions financières*** : maîtrise des risques, projet de financement, d'investissement, décisions et trésorerie. Ces décisions s'inscrivent dans la perspective de projets à moyen et long terme et mettent en jeu des opérations d'investissement et de financement. Elles portent également sur des décisions de court terme qui permettent de gérer la trésorerie de l'entreprise et de prévenir les risques d'insolvabilité.

• Troisièmement : **le suivi et le contrôle financier de l'exécution de l'ensemble des décisions prises**. Cette phase consiste en le suivi et le contrôle des projets dont la mise en œuvre a été décidée par l'entreprise. **Elle permet le plus souvent de constater des écarts ou des dérives entre les réalisations effectives et les projets initialement décidés**. Elles doivent alors conduire au déclenchement de mesures correctrices qui se traduisent soit par une **rectification**, permettant de se rapprocher des projets initiaux ; soit par **l'adaptation ou la révisions de ces projets initiaux**. En pratique, les responsabilités de la gestion financière sont également décrites sur la base d'une énumération analytique des tâches concrètes qui lui sont confiées.

2. La place de la gestion financière dans le système de gestion de l'entreprise.

Compte tenu des responsabilités qui lui sont assignées, la GF occupe une place privilégiée parmi les fonctions de l'entreprise. D'une part, elle **comporte une technicité propre et exige une forte spécialisation**, ce qui conduit à lui reconnaître une certaine autonomie de décision. D'autre part, les décisions engagées pour toutes les autres fonctions de l'entreprise ont une incidence financière dans l'entreprise, et, de ce fait, **la gestion financière présente un caractère transversal**.

La fonction de gestion financière doit ainsi engager des actions adaptatives en fonction des décisions prises dans les autres fonctions de l'entreprise. L'organisation des entreprises doit être donc conçue de façon à traduire à la fois la particularité de la fonction financière et sa liaison nécessaire avec les autres spécialités de la gestion. Les formes d'organisations qui traduisent ce type de particularité et de relations sont diverses. Cependant, 3 grandes types d'organisations existent :

- **Le cas des petites entreprises**. La **division du travail entre les fonctions de gestion est souvent limitée**, c'est pourquoi **la fonction de GF se trouve le plus souvent confiée à un responsable polyvalent** : comptable, propriétaire, responsable administration. Le danger de ce type de structure réside dans l'attribution des tâches de gestion à une personne polyvalente mais insuffisamment formée pour réaliser un diagnostic financier simple, concevoir des mesures financières adaptées et établir des relations correctes avec les banques.

- **Cas des entreprises à structure plus spécialisée**. Dans le cas des moyennes et des grandes entreprises, la division du travail est généralement plus poussée et **la fonction financière s'y trouve confiée à un responsable plus spécialisé**. La GF est souvent placée dans l'organigramme de l'entreprise au niveau des grandes directions opérationnelles : technique, commerciale etc.

- **Cas des entreprises à structure financière forte**. Dans les entreprises où les opérations financières représentent des enjeux majeurs, la place de la GF est encore renforcée. La fonction de GF est en général directement rattachée à la direction générale de l'entreprise. **Le directeur financier a ainsi des responsabilités assimilées à celle d'un cadre dirigeant de l'entreprise** (comme le DG ou le DG adjoint). Les entreprises dont les titres sont négociés en Bourse doivent adopter des structures de ce type car les enjeux d'ordre financier sont des enjeux stratégiques pour l'entreprise.

D'une façon plus générale, quelque soit la solution organisationnelle retenue, **la réussite de l'insertion de la GF exige le respect de 3 conditions fondamentales** :

- l'organisation doit traduire **l'autonomie** de la fonction GF.
- **Inclure des mécanismes de coordination interne** et des **modes d'arbitrage** avec les autres fonctions de l'entreprise dont les décisions ont des incidences financières.

- La fonction financière doit disposer **des compétences techniques spécialisées lui permettant d'assurer des relations avec des acteurs financiers** de l'environnement de l'entreprise.

II- la fonction GRH

La gestion des personnels a historiquement été assurée par les services administratifs des GE. **Ce n'est que depuis une trentaine d'années que des fonctions spécialisées de gestion du personnel puis de gestion des ressources humaines ont été créées dans l'entreprise.** Au plan académique, la constitution d'une discipline appelée « GRH » a suivi une évolution similaire. L'administration d'entreprise et le management ont donné progressivement naissance à la gestion du personnel, puis à la gestion des ressources humaines. A mesure que les théories des organisations se développaient et à mesure que des pratiques de gestion s'éloignaient des conceptions très tayloristes de l'organisation du travail, **les entreprises intégraient de plus en plus les dimensions sociales et psychologiques des individus.**

A. La définition de la fonction RH.

La fonction de GRH a des finalités qui peuvent être résumées de la façon suivante :

- **promouvoir et réaliser l'allocation des RH** de l'entreprise, notamment par l'adéquation entre les besoins et les ressources humaines et en ce qui concerne les compétences et les emplois.
- **mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs** autour du fonctionnement et du développement de l'organisation.

Ces finalités de la GRH sont atteintes par la définition et la mise en œuvre de politique de personnel, l'accomplissement d'activité de gestion qui repose sur des procédures et des opérations de gestion. La fonction RH doit intégrer les contraintes juridiques qui encadrent le travail. Elle doit également intégrer les caractéristiques de l'organisation de l'entreprise, notamment la taille et les structures. Enfin, la fonction RH doit intégrer les choix stratégiques effectués par les dirigeants de l'entreprise.

B. Le champ d'activité de la fonction RH.

Les activités de la fonction RH sont diversifiées : **recrutement, formation, communication, information des employés, contrôle des conditions de travail, définition des rémunérations et négociations sociales.** Ces différentes activités peuvent être regroupées en 3 grands types d'activité liées par une logique ou une ensemble préoccupations de communes :

- L'administration du personnel
- La GRH
- Le développement social

1. L'administration du personnel.

Elle a pour mission principale de satisfaire l'application formelle du dispositif statutaire relatif à tout salarié de l'entreprise. Ce type d'activité inclut :

- La gestion des conditions d'emploi et des modalités relatives au statut du personnel
- L'exercice des droits
- Le contrôle de conformité des procédures de la GRH
- La gestion et la maintenance des différents fichiers alimentant les bases de données « RH » : fichier du personnel, fichier emploi, fichier paye, position statutaire
- La gestion des opérations de paye
- Le fonctionnement des instances de représentation du personnel (élection des représentants du personnel, activités du comité d'entreprise, réunion avec les délégués du personnel et les délégués syndicaux)

L'administration du personnel constitue la base de la fonction RH. Elle constitue un **volume important d'activités administratives** et fait appel de façon importante à **des compétences de nature juridiques.**

2. La Gestion des Ressources Humaines GRH

La GRH s'attache à la dynamique du personnel de l'entreprise. Elle tente de **maintenir en permanence une adéquation entre les besoins de mains d'œuvre de l'entreprise et la main d'œuvre disponible.** Pour parvenir à satisfaire cet objectif fondamental, **la GRH s'efforce d'établir un équilibre entre la rétribution accordée au salarié et la contribution qui est exigée en contrepartie.** Les composantes de la GRH sont principalement :

- **La gestion de l'emploi et les modalités d'ajustement** en terme d'analyse de poste, de recrutement, de mutation et de promotion et de modalités de gestion du temps de travail.
- **La gestion des potentiels**, en particulier de ce qui concerne le suivi des compétences (évaluation et appréciation des personnels, détection des besoins de formations, formations, promotions, augmentations des salaires au mérite.
- **L'information et l'expression du personnel.**
- **La dynamisation et la motivation du personnel.**

La GRH n'est pas assurée de façon exclusive des services de RH de l'entreprise : elle est de plus de en plus souvent assurée par l'encadrement direct des différents services de l'entreprise. Les spécialistes de la fonction RH rattachés à la DRH exercent surtout dans ce domaine une fonction d'encadrement, de conseil, auprès de l'encadrement direct en vue de garantir la cohérence de la GRH au niveau de l'ensemble de l'entreprise.

3. Le développement social.

Afin de favoriser le développement social de l'entreprise, **il faut intégrer à sa stratégie, dans le moyen et long terme, la dimension RH.** Plus précisément, **le développement social s'attache à définir les priorités du management du personnel** pour une période donnée, notamment en ce qui concerne :

- les analyses et les actions sur les structures de travail
- Les différentes opérations liées à la qualification et la valorisation des Ressources Humaines
- Les perspectives d'évolutions, des modes de management et de responsabilisation sociale de l'encadrement.

- Les systèmes de mobilisation des ressources humaines (politique de rémunération et de formation et développement du management participatif).

Ce domaine de la GRH est un **domaine partagé entre les directions générales de l'entreprise et la DRH**. Les directions générales décident des orientations de la GRH sur la base des orientations proposées par la DRH et cette dernière met ensuite en œuvre les orientations définies par la DG et la DRH. **C'est trois catégories de mission se sont développées successivement à mesure du développement de la fonction RH au cours des dernières décennies.**

>> *Le développement de ces missions s'est accompagné d'une dispersion de la fonction RH de lent au départ de cette évolution sur les services administratifs de l'entreprise où leur service RH assurait le premier types de missions (administration du personnel). Puis à mesure que les pratiques du management se sont développées, l'encadrement direct des différentes catégories de personnel de l'entreprise s'est vu attribué des compétences en management et en GRH. Enfin le rôle de plus en plus fort des directions générales en vue de coordonner 'stratégie d'entreprise' et 'GRH' s'est traduit par l'accentuation de la dimension sociales des stratégies et a donné lieu à la création d'une gestion stratégique des RH.*

C. les principaux domaines de la gestion des RH.

Parmi les domaines d'intervention de la fonction RH, il est possible de s'intéresser au processus de recrutement, à la formation des employés de l'entreprise, au système de rémunération et à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

1. Le processus de recrutement

C'est un élément clef de la GRH puisqu'il **constitue l'un des principaux leviers de la régulation de la main d'œuvre**, alimentant ainsi l'entreprise en compétence nouvelle dont elle peut avoir besoin. Le recrutement recouvre un ensemble d'opérations qui s'articule au cours de trois phases :

- L'identification et la spécification du besoin de main d'œuvre
- La campagne de recrutement et des procédures de sélection
- L'intégration dans le poste de travail

+ Le Besoin de main d'œuvre

Il est lié, **soit à la création d'un poste, soit à la vacance d'un poste**. Afin de spécifier ce besoin, il est nécessaire de procéder à une **analyse du poste existant, ou à une définition du poste à créer**. Dans ce but on instruit une grille d'analyse de poste, cette dernière est en général instruite à partir d'un entretien avec le titulaire du poste : ex : dans la grille d'analyse, on a la mission, activités et tâches, les moyens et contraintes, le mode d'accès et l'évolution et les exigences requises. Cette grille permet de définir le profil du candidat à sélectionner pour occuper le poste voulu.

+ La campagne de recrutement et la procédure de sélection.

Elle peut être effectuée de différentes façons : **elle peut être interne à l'entreprise par mutation ou promotion**, il peut être également **externe à l'entreprise, dans ce cas il y aura utilisation des annonces de presse, des cabinets spécialisés, et des contacts divers pour**

recruter. Les recrutements internes ont en général pour but de **mettre en œuvre une politique de mobilité ou de promotion interne**, souvent ce type de politique est sous tendu par l'objectif de **réduire à terme les effectifs de l'entreprise**. Les recrutements externes se font souvent lorsque les recrutements internes ont échoué ou lorsqu'il est nécessaire de faire entrer dans l'entreprise des **personnes disposant de compétences nouvelles ou de faire entrer de jeunes diplômés afin d'assurer l'équilibre du personnel** de l'entreprise. Le processus de sélection des candidats proprement dit comprend en général trois phases : **l'analyse du CV des candidats, des test** (psychotechniques, d'aptitudes, de personnalité) et **l'entretien de recrutement**.

+ L'intégration dans le poste de travail

Elle constitue une **phase importante du recrutement car c'est au cours de cette période que le nouvel employé prend pied dans l'entreprise**. Cette phase d'intégration se compose de 2 étapes. **L'accueil** consiste en une présentation du site, des personnes avec qui le nouvel employé va travailler (un livret d'accueil peut être également remis aux nouveaux arrivants). De plus, certaines entreprises organisent des **séminaires d'intégration** lors de l'arrivée de nouveaux salariés. **L'intégration** recouvre la **période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer, des procédures à utiliser, des relations à maîtriser**. Cette phase peut être plus ou moins longue selon la complexité des tâches. Cette intégration **peut également nécessiter des périodes de formations** plus ou moins longues en vue de l'acquisition, par le nouvel employé, de la maîtrise de son poste. A travers ce processus de recrutement, l'entreprise tente de s'assurer du renouvellement des effectifs et des compétences dont elle dispose. Cet enjeu est important et explique que les processus de recrutement sont souvent lents et comportent des coûts élevés pour l'entreprise. Cependant, les **méthodes utilisées pour effectuer le recrutement ne sont pas forcément très précises** et parfois elles comportent un **caractère douteux** lorsque les méthodes de sélection permettent par exemple à une discrimination sur des critères immoraux.

2. Le plan de formation de l'entreprise

La formation professionnelle est **l'ensemble des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés** afin de leur permettre de **s'adapter aux changements structurels** et aux **modifications de l'organisation du travail** (impliquées par les évolutions technologiques et économiques) et de **favoriser les évolutions professionnelles**. La formation professionnelle est insérée dans un cadre juridique complexe qui régie les modalités offertes aux salariés ainsi que les modalités de financement et d'organisation de l'information continue.

Le plan de formation de l'entreprise résulte de l'ensemble des objectifs et des moyens propres à assurer la valorisation des compétences des employés et le développement de l'entreprise. Le plan de formation se présente généralement sous la forme d'un document écrit précisant :

- **des objectifs généraux ou stratégiques** (améliorer la compétitivité par la qualité, assurer un changement technologique important, dynamiser la force de vente) et **des objectifs spécifiques** (informatisation de la gestion des stocks et développement des outils bureautiques)
- **les catégories des effectifs et les métiers des employés concernés par les actions de formation**.

- **les actions programmées**, les contenus, les modalités et le calendrier.
- **le budget** et les affectations budgétaires.
- **les modalités d'évaluation de formation** qui auront été menées au cours du plan de formation.

La **construction du plan de formation**, dans les grandes entreprises, est assurée par un **responsable formation**. D'une façon générale, le plan de formation est construit en suivant trois grandes étapes : l'identification et les besoins de formation, la définition du plan de formation proprement dit et l'exécution et l'évaluation du plan de formation

- **Les besoins de formation** apparaissent à trois niveaux dans l'entreprise
 - + **le niveau institutionnel** qui donne le cadre des actions de formation nécessaire au développement de l'entreprise à moyen et long terme.
 - + **le niveau sectoriel** qui ne concerne qu'un métier des ouvriers de l'entreprise (technicien de maintenance) ou qu'un aspect des activités de l'entreprise (gestion du temps) ou une seule de ces entités de travail.
 - + **le niveau individuel** qui concerne les situation particulières qui concernent tel ou tel employé dans l'entreprise.

- **Le travail du responsable de formation** dans l'entreprise consiste dans une première étape à **recenser l'ensemble de ses besoins de formation** et à faire la **définition du plan de formation** proprement dite : le responsable devra **traduire les objectifs généraux** (définis par les trois niveaux de besoin) **en objectifs plus concrets** destinés à spécifier les différentes actions de formation qui devront être mises en œuvre. **Ces actions de formation devront permettre aux employés concernés d'acquérir les connaissances nécessaires** aux évolutions de l'entreprise et aux évolutions professionnelles individuelles. Les objectifs de formation déterminent pour chaque action la nature la densité la durée et le contenu de l'action de formation. Deux possibilités s'offrent alors à l'entreprise, soit **la formation est assurée par l'entreprise elle même, soit dans le cadre d'une formation de convention avec l'organisme extérieur spécialisé**. Les actions de formation étant précisément définies, le plan de formation sera formalisé dans un document qui sera présenter aux différents partenaires impliqués au processus de formation ainsi qu'au comité d'entreprise qui doivent les valider obligatoirement : ce dernier pourra être concrètement mis en œuvre.

- **L'exécution et l'évaluation du plan de formation** : l'exécution de la formation nécessite de lourdes *** visant à planifier les actions de formation et l'absence (ou le remplacement) des employés pendant les périodes de formation. Elles consistent également à **gérer tous les dossiers individuels de formation** des employés impliqués dans des actions de formation ainsi que **les relations avec les organismes de formation spécialisés** qui mettent en œuvre les actions de formation pour le compte de l'entreprise. L'évaluation de la formation peut être effectuée tout d'abord grâce à des **indicateurs quantitatifs qui portent sur l'effort de formation consenti par l'entreprise** (dépense de la formation en pourcentage de la masse salariale, ventilation des frais engagés par action, nombre d'employés en formation et ventilation par catégorie, nombre d'heure de formation et ventilation par type d'action, coût des actions de formation rapporté aux prévision budgétaire, coût moyens de leurs stagiaires etc.). Toutefois ces données quantitatives traduisent peu les retombées des actions de formation pour l'entreprise. Il **s'agit d'évaluer si les salariés formés seront à même de transposer les connaissances qu'ils auront acquises lors de la formation** dans leur travail au sein de l'entreprise. Il s'agit également de **savoir si l'entreprise tirera bénéfice de**

cette transposition des connaissances acquises par les salariés dans leur travail quotidien.

Cette évaluation dans toutes ces dimensions restent en pratique très problématique. Il est en général très difficile dévaluer les retombées d'une action de formation. Cependant, l'acquisition de compétences nouvelles par les employés au travers des actions de formation constitue un enjeu souvent fondamental pour les entreprises, ce qui légitime la formation en dépit de la difficulté à en évaluer précisément les retombés sociales et économiques.

3. Le système de rémunération

Pour l'entreprise, la détermination de la rémunération de son personnel devait satisfaire au moins deux conditions : minimiser les coûts de production et maximiser l'influence de la rémunération sur le comportement des employés. Pour combiner ces deux conditions de façon durable, les responsables de l'entreprise doivent concevoir et mettre en œuvre un véritable système de rémunération dans l'entreprise.

• *les fondements du système de rémunération*

La rémunération constitue un système au sens large dans la mesure où elle met en relation un ensemble d'éléments et les place en dépendance les uns vis à vis des autres, d'une façon telle que, la modification d'un des éléments entraîne la modification des autres. En effet, la rémunération ne sanctionne pas seulement l'exécution d'un travail, elle intègre la rétribution des contributions des salariés de l'entreprise ainsi que les résultats des négociations salariales entre employés et direction de l'entreprise. Elle sanctionne les modes de classification des qualifications des salariés et l'évaluation de leurs contributions. Trois grands principes caractérisent ce système de rémunération :

- **l'équilibre financier** : il faut que la capacité de l'entreprise à payer les salaires soit suffisante : il faut que masse salariale = capacité à payer.

- **cohérence externe** : il faut que les rémunérations pratiquées dans l'entreprise soit conforme aux dispositifs légaux ou conventionnels qui définissent les niveaux de rémunération et au niveau des rémunérations communément pratiqué dans les autres entreprises.

- **équité interne** : il faut que les rémunérations des membres de l'entreprise soient perçues par ces derniers comme constituant une hiérarchie de rémunération équitable.

Le système de rémunération de l'entreprise doit combiner ces 3 équilibres, en permanence remis en question par l'évolution des compétences des personnels, le vieillissement des salariés etc. L'ensemble de ces acteurs fait que l'équilibre du système de rémunération change en permanence. L'entreprise est donc obligée de surveiller et contrôler en permanence les facteurs économique et sociaux susceptibles d'affecter le système de ****

• *la gestion et le contrôle de la masse salariale*

Elle est constituée par l'ensemble des charges directes et indirectes liées au travail et effectuées par les personnels de l'entreprise :

- les salaires brutes versés correspondant ou non à un travail effectif (y compris les congés payés).

- les indemnités et primes .

- les charges sociales patronales.

- les charges fiscales
- les frais d'apprentissage et de formations
- les charges liées à l'action sociale de l'entreprise.

Deux types de facteur ont une incidence sur la masse salariale : les variations quantitatives et qualitatives de la main d'œuvre de l'emploi. Ces variations sont les évolutions des effectifs par catégories, les changements de qualification liés à des promotions ou liés à une modification de la structure des emplois et du travail.

Les variations de la durée du travail, les évolutions des prix et des taux concernant les augmentations générales, les augmentations catégorielles, les augmentations individuelles ou liées au mérite, à l'ancienneté ou à une promotion, les versements de primes liées à l'activité, les changements de taux de cotisation ou de plafond.

Toute rémunération a une incidence sur le revenu des salariés et sur les dépenses de l'entreprise, ces incidences sont appréciées à travers 3 variables fondamentales :

- l'effet de masse, qui traduit la variation de la dépendance pour l'entreprise d'une augmentation en niveau.
- l'effet report traduit une incidence différée de l'augmentation en niveau de la masse salariale.
- l'effet glissement, vieillissement, technicité, agrège des données qui traduisent le glissement des rémunérations lié à la gestion individualisée des rémunérations du vieillissement (ancienneté) et de la technicité (amélioration des compétences ou des qualifications).
- l'effet noria traduit un allègement de la masse salariale entraîné par le remplacement de salarié ancien par des salariés plus jeune. Dont la rémunération est inférieure à son prédécesseur
- l'effet effectif traduit l'incidence sur la masse salariale des évolutions d'effectifs (en plus ou moins) d'une période à l'autre.

Ces différents effets se combinent pour de la MS issue des décisions de gestion prises par les DRH, qu'elles concernent les augmentations, les modifications d'effets, les modifications de la structure des emplois et du travail dans l'entreprise. Elles permettent au DRH d'évaluer les conséquences financières de ces décisions. En ce sens, ces indicateurs constituent des outils de gestion de base des DRH. Ils permettent le contrôle du système de rémunération de l'entreprise. Enfin, en plus des variations de la masse salariale décrite ci dessus, il faut prendre en considération de l'ensemble de facteurs externes à l'entreprise qui viennent influencés les rémunérations que l'entreprise peut pratiquer. Ainsi, la fixation du SMIC vient influencer les salaires de l'entreprise. L'état du marché du travail dans la branche d'activité peut influencer sur le niveau des rémunérations que l'entreprise sera obligée de pratiquer pour se doter du nombre de salariés disposant des qualifications dont elle a besoin à un moment donné.

• *Les mécanismes de rémunération.*

En parallèle avec les outils de contrôle de la masse salariale, il importe de cerner les mécanismes de rémunération qui vont aboutir (ou non) à l'équité des rémunérations dans l'entreprise et ainsi à l'équilibre du système de rémunération de l'entreprise au plan social, économique et financier. Deux mécanismes fondamentaux de rémunération existent : la rémunération selon la performance et la rémunération selon la qualification.

La qualification représente l'ensemble des capacités professionnelles d'un salarié. Elle est sanctionnée par un niveau de formation et par l'expérience professionnelle. Elle se traduit par une place dans une grille de classification qui définit le salaire du salarié pour son poste en fonction de sa qualification. La mise en place de cette grille est effectuée par l'évaluation de la qualification nécessaire pour occuper un poste donné. Il existe des méthodes spécifiques pour évaluer ces postes. Une des plus connues est la **méthode HAY : le salaire de performance consiste en la rémunération des efforts fournis par le salaire et sa contribution pour l'entreprise**. On retrouve ici indirectement la notion de salaire au rendement qui constituait une base du taylorisme. Toutefois les pratiques de rémunération actuelle ne constituent plus des rémunérations au rendement car seul une fraction des rémunérations est maintenant variable en fonction de la contribution du salarié à l'activité de l'entreprise. L'individualisation se limite à une modulation du salaire de base. Le salaire de performance et l'individualisation des rémunérations qu'elle implique supposent que les gestionnaires soient capables d'évaluer de façon précise les performances de chaque salarié. Les entretiens d'évaluation constituent des techniques qui permettent d'évaluer la contribution des salariés.

De façon plus générale, la participation au salarié des résultats de l'entreprise et l'intéressement constituent des facteurs de modulation de la rémunération des salariés.

- *La politique salariale.*

Développée une politique salariale implique pour la DRH de construire un véritable système de gestion de rémunération et de favoriser l'émergence d'un véritable dialogue social autour de ce système de rémunération. Dans le système de gestion de rémunération, il faut prendre en considération :

- l'emploi de chaque salaire situé dans une grille de qualification appropriée à la structure des emplois et au travail effectué dans l'entreprise.
- les éventuelles spécificités de cet emploi (difficultés etc.).
- l'individu qui occupe l'emploi (ancienneté etc.).
- l'environnement (zone géographique et bassin d'emploi, branche professionnelle).

La négociation salariale peut organiser une confrontation et une expression des intérêts des salariés et de la direction de l'entreprise. Cette discussion met en jeu des rapports de force antagonistes et des stratégies d'acteurs divergentes. Elle repose sur l'appréciation subjective des enjeux des rapports de forces et des rémunérations négociées. D'une façon générale, les propositions de rémunération restent de l'initiative et relèvent de la responsabilité de l'entreprise même si la loi (HUROUX 92) organise une obligation de négocier les salaires dans l'entreprise sans obligation de résultat de négociation.

4. La gestion prévisionnelle des emplois et des conséquences

De façon générale, la GPEC définit les démarches engagées par une entreprise et l'ensemble des actions qu'elle doit mener en vue d'assurer de façon permanente l'adéquation entre les emplois et les ressources humaines. Plus concrètement, la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en terme d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les façons les inadéquations quantitatives et qualitatives entre les besoins futurs (emplois) et les ressources humaines (compétences disponibles). La GPEC définit ainsi le cadre et les relations à partir desquels les différentes activités de gestion des ressources humaines vont s'organiser.