

Les grandes fonctions de l'entreprise

Gestion des ressources humaines

Transcription vidéo – Séquence 4

Ce cours vous est proposé par Hugo GALLARD, Maître de conférence, Le Mans Université et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Diapo 3

Dans cette séquence nous nous intéresserons au recrutement et à la rémunération. Nous identifierons les enjeux communs et étudierons les processus de recrutement et de rémunération.

Diapo 4

Les activités de recrutement et de rémunération sont des activités historiques de la fonction RH. Elles font parties des premières activités identifiées au sein de la fonction « Personnel », et ce, dès son émergence.

Ces activités sont fortement liées car elles poursuivent des objectifs partagés sur lesquels nous allons revenir dans cette leçon, mais aussi parce qu'elles se rencontrent lorsqu'elles sont pratiquées.

Les pratiques de recrutement et de rémunération évoluent fortement de nos jours face aux enjeux que rencontre la fonction, notamment les enjeux de digitalisation mais aussi ceux liés aux évolutions des attentes des salariés dans leur grande diversité.

Diapo 5

L'étude du lien entre recrutement, rémunération et fidélisation est un bon indicateur des objectifs complexes poursuivis par la fonction des ressources humaines ou RH. Ce lien positionne clairement les enjeux d'attractivité pour le recrutement auquel la rémunération contribue également. Cette dernière contribue également à la fidélisation si elle est suffisamment incitative.

Le recrutement vise à mettre la bonne personne, au bon moment, au bon endroit et engage l'entreprise sur l'avenir. Elle passe par un processus au sein duquel les questions de rémunération trouvent une place, plutôt à la fin ce celui-ci.

Quant à elle, la rémunération vise à rétribuer et reconnaître l'engagement des collaborateurs dans l'entreprise. Cette rétribution doit être suffisamment incitative pour attirer et suffisamment personnalisée pour permettre la reconnaissance de l'effort fourni et des résultats obtenus par les collaborateurs dans le cadre des objectifs qui leurs sont fixés.

Diapo 6

En effet, le recrutement est facilité par une politique de rémunération attractive. La transparence du processus de recrutement facilite l'adhésion des personnes à la politique de recrutement, et les engage dans le projet de l'entreprise avant même qu'elles l'intègrent !

Les enjeux communs entre ces deux activités sont donc l'attractivité, la rétention ou fidélisation, et la motivation des personnes au travail. Ces enjeux traditionnels de la fonction RH sont sans cesse renouvelés par les nouvelles attentes des personnes.

Enfin et plus concrètement, le recrutement est aussi souvent l'occasion de négocier la rémunération, en tenant compte du profil des personnes, et d'évoquer les perspectives d'évolution de carrière et salariales. Ces perspectives contribuent elles aussi à l'engagement et à la fidélisation.

Diapo 7

Selon Diard, le processus de recrutement correspond à « l'ensemble des actions conduites pour attirer, sélectionner et intégrer les potentiels collaborateurs dont l'entreprise a besoin, en respectant les obligations légales et en limitant les coûts ».

Ce processus, selon Peretti, est souvent présenté en cinq grandes étapes :

La première étape consiste à élaborer la stratégie de recrutement, c'est-à-dire l'identification des besoins en compétences à long et moyen termes, mais aussi les grandes évolutions en matière de poste, en phase avec la stratégie d'entreprise.

Lors de la seconde étape, dite de préparation, l'organisation définit le besoin. Souvent, cela débute par une demande de recrutement qui émane de l'opérationnel. La décision de recruter est prise en partenariat avec la fonction RH et l'équipe demandeuse en tenant compte des moyens disponibles. Une fois la décision de recruter prise, un profil de poste est élaboré sur la base de la fiche de poste de l'ancien occupant. Elle peut être modifiée par les acteurs en charge de définir le besoin.

Une troisième étape consiste à rechercher des candidats. Cela commence souvent par une prospection en interne, via des bourses à l'emploi interne, afin de proposer le poste aux personnes qui souhaiteraient un changement de fonction ou un nouvel élan de carrière. Si cette recherche est infructueuse, la phase de recherche de candidatures en externe est lancée. Ainsi, une offre est publiée sur les différents canaux de « sourcing » choisis par la fonction pour atteindre le profil recherché. Il est possible que les canaux soient différents en fonction des postes. Par exemple, il existe des sites de recrutement spécialisés pour les cadres. Se rapprocher des écoles et Centres de Formation pour Apprentis peut être une option pertinente pour recruter des profils jeunes avec une formation technique.

Une fois la phase de recherche de candidatures close, la phase de sélection commence et peut varier fortement d'une organisation à une autre. En général, les personnes en charge du

recrutement effectuent un premier tri des candidatures pour éloigner celles qui sont particulièrement hors profil. Certaines entreprises décident de faire passer des tests en ligne, ou encore transmettent un questionnaire aux profils qui ont retenu l'attention lors de la phase de tri des CV. Puis les entretiens ont ensuite lieu. Il peut s'agir d'entretiens collectifs ou individuels. Le plus souvent ils sont individuels. Il peut y en avoir un seul, avec parfois plusieurs personnes dans le jury de recrutement, ou plusieurs, avec des interlocuteurs différents. Les pratiques diffèrent ici à nouveau en fonction des organisations et du degré de formalisation RH. Certaines organisations décident de faire passer d'autres tests complémentaires après les entretiens pour finaliser leurs choix.

Lorsque le candidat retenu a accepté le poste, la phase d'accueil et d'intégration peut commencer. La négociation salariale peut parfois s'engager à cet instant, si ce point n'a pas été abordé lors de l'entretien et que le candidat a des prétentions salariales spécifiques ou que l'entreprise souhaite valoriser un profil original ou surqualifié. Ensuite, la fonction RH organise, en partenariat avec l'équipe d'accueil et son manager, l'arrivée du nouveau collaborateur. Il y a souvent des temps d'intégration et une période de tutorat. Là encore, les pratiques sont très diverses, mais il est d'usage par exemple, de réduire les exigences en matière de résultat sur les premiers mois de l'arrivée, ou encore d'organiser des temps de convivialité pour faciliter l'acclimatation à la culture d'entreprise.

Diapo 8

Le processus de recrutement aura plus de chance de réussir si l'organisation a bien délimité le poste, si les fiches de poste sont à jour, et si les professionnels sont correctement formés et connaissent leurs marges de manœuvre. Autrement dit, la phase de préparation est primordiale, car elle détermine largement la qualité de recrutement et la qualité de l'information transmise au candidat lors du processus.

Les pratiques de recrutement sont très variées et sont en perpétuelle évolution, allant jusqu'au recours à l'Intelligence Artificielle. Mais aussi en utilisant les réseaux sociaux, ou encore les techniques dites de « chasse de tête » ou d'approche directe, qui consistent à aller démarcher des personnes déjà en poste. Avec le développement du réseau social LinkedIn, la chasse en ligne s'est très largement développée et s'est aussi banalisée.

Les canaux de recrutement se diversifient en effet principalement vers des canaux en ligne, et certains disparaissent ou sont utilisés de façon plus ciblée. L'usage de la presse écrite par exemple, pour publier des annonces, devient plus rare et réservé, par exemple, à des postes où la lecture de la presse papier peut être assimilée à une exigence professionnelle.

De la même manière la transparence sur la rémunération potentiellement offerte, souvent sous forme de fourchette indicative, est progressivement en train de se normaliser, notamment sur les sites de recrutement spécialisés. Cela est d'autant plus vrai que les candidats disposent désormais de plusieurs sites en ligne qui leur permettent de connaître la rémunération d'un secteur, voire d'un poste, au sein d'une entreprise donnée, basée sur les déclarations des salariés actuels et passés.

Diapo 9

La rémunération occupe une place particulière dans les organisations car elle est à la fois un levier d'attractivité et de fidélisation.

L'objectif est souvent de créer les conditions de l'équité qui est une attente forte des salariés. L'équité, au sens d'Adams, est le ratio entre la contribution d'un salarié et sa rétribution. Dans cette approche, le salarié compare sa perception de son ratio avec la perception qu'il a du ratio d'autres personnes dans l'organisation ou en dehors et qu'il considère comme référent. Ce point est très difficile à gérer pour la fonction RH car il est très subjectif et complètement individuel.

C'est la fonction RH qui élabore et propose la stratégie de rémunération à la direction. La tendance est plutôt à l'individualisation, en phase avec les attentes des salariés aujourd'hui, mais aussi en ligne avec le besoin d'assurer l'équité.

On parle aujourd'hui de rétribution ou de rémunération globale, ce qui élargit la notion de salaire. C'est un moyen de promouvoir l'équité dans les organisations. Nous allons voir ce que cela recouvre.

Diapo 10

La rémunération globale est une conception élargie de la rémunération qui est considérée historiquement comme principalement basée sur le salaire :

On distingue les rémunérations collectives des rémunérations individuelles, et les rémunérations fixes de rémunérations variables. Par exemple, l'augmentation de salaire qui touche tous les salariés est collective et fixe.

Alors que la prime de participation est aussi collective mais variable car elle dépend des résultats de l'entreprise.

Au niveau individuel, on compte par exemple les augmentations de salaire individuelles souvent décidées par les chefs d'équipe ou encore la prime d'ancienneté qui dépend de l'ancienneté du salarié. Ce sont des éléments dits fixes.

Les primes de performance individuelle sont des éléments individuels mais, cette fois, variables.

Donnadieu, en 1997, a créé la pyramide des rémunérations qui répertorie largement les différentes composantes recensées de la rémunération globale. On y retrouve : le salaire et les primes, bien entendu, mais aussi le fait d'avoir une voiture de fonction, une mutuelle, d'être actionnaire de son entreprise, ou encore que celle-ci propose un plan épargne entreprise.

Certains auteurs vont jusqu'à considérer les conditions de travail ou le climat de justice ressenti comme un élément de la rétribution, sortant de la dimension salariale de la rétribution. C'est la distinction entre la rémunération extrinsèque et la rémunération intrinsèque.

Plus récemment, certaines entreprises très minoritaires ont expérimenté le salaire unique, renonçant à l'objectif d'équité pour aller vers un objectif d'égalité. Les innovations en matière

de politiques de recrutement sont relativement rares, et pour beaucoup d'entreprise ce sont les conventions collectives et les classifications qui rythment les décisions prises.

Diapo 11

En matière de rémunération, l'individualisation des pratiques est grandissante pour assurer une rétribution en phase avec les contributions de chacun, et les innovations restent rares.

En matière de recrutement, les pratiques évoluent fortement, au niveau des canaux et des méthodes par exemple, même si le processus reste relativement stable et partagé au sein de l'organisation. Cette activité est un exemple de partage de la fonction RH vers tous les niveaux de l'organisation.

Ces deux activités sont centrales à la fonction RH. Leur réussite repose sur l'élaboration de stratégies cohérentes en interne comme en externe, pour assurer l'attractivité, la fidélisation et l'engagement.

Merci pour votre écoute et à bientôt !

Références

Comment citer ce cours ?

Les grandes fonctions de l'entreprise – GRH, Hugo Gaillard, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un