

# Emploi

Catherine Voynnet Fourboul

## Bibliographie

- Dolan S.L., Saba T., Jackson S.E., Schuler R.S., *La gestion des ressources humaines*, Pearson Education, 2008
- Peretti J.-M., *Tous Différents*, Ed. Eyrolles, 2007
- Bancel F., Duval-Hamel J., *Fusions d'entreprises - Comment les gérer - Comment les vivre*, Editions d'Organisation, 2008

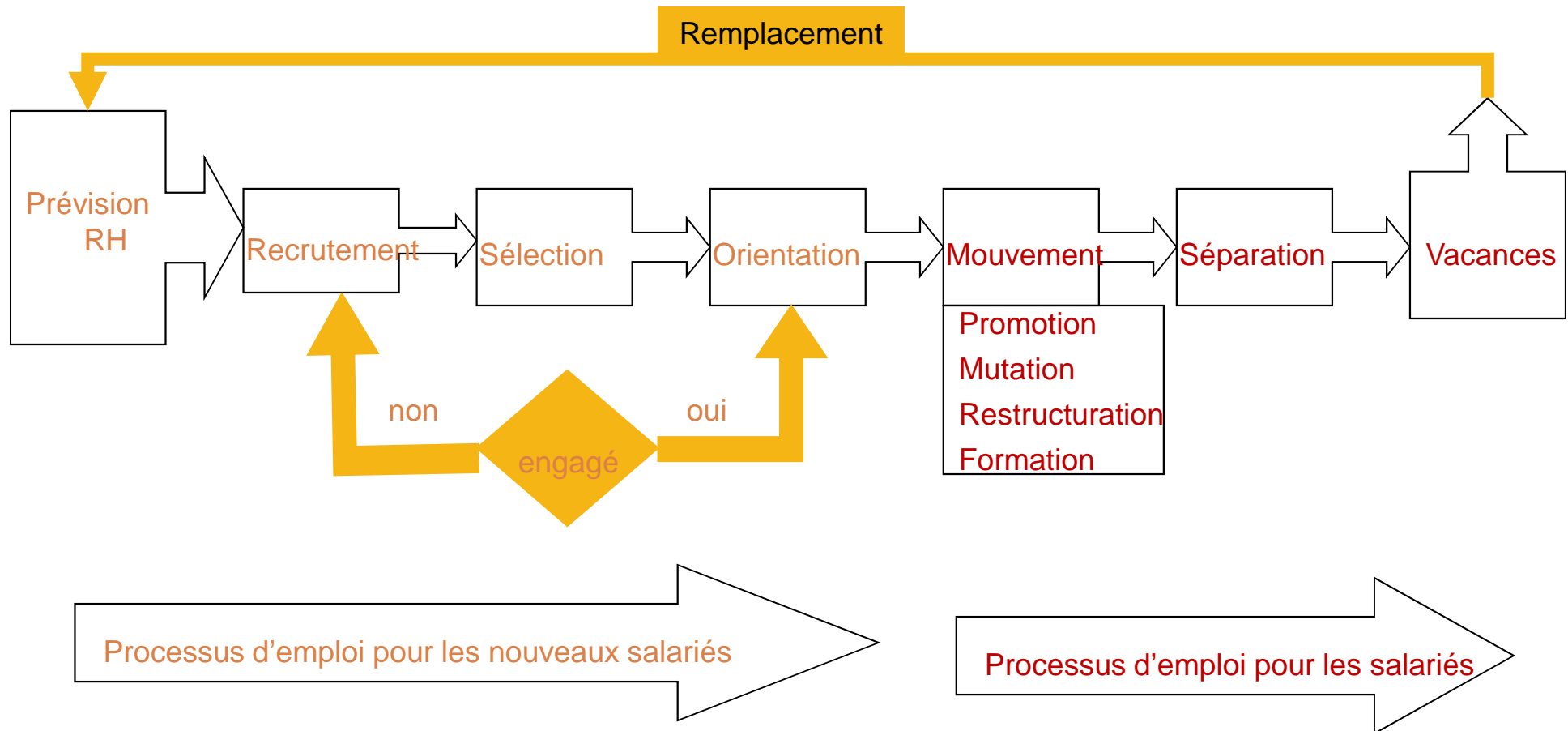


# Plan

- A - Concepts de base (effectifs, pyramide, flexibilité)
- B- Emplois
- C- Classification
- D - Pratiques RH dans les opérations de fusion

# **A - CONCEPTS DE BASE**

# 1- Processus d'emploi



## 2- La notion d'effectif

- L'effectif habituel prend en compte
  - les salariés permanents,
  - contrats à durée indéterminée, déterminée,
  - les travailleurs intérimaires,
  - les travailleurs à temps partiel, au prorata de leur temps de présence.
  - Salariés exclus : CDD de remplacement, apprentis, contrats aidés, stagiaires avec convention et contrats de professionnalisation

Droit social modulé en fonction de la taille de l'entreprise  
franchissement des seuils =  
augmentation des obligations  
juridiques et financières de l'employeur

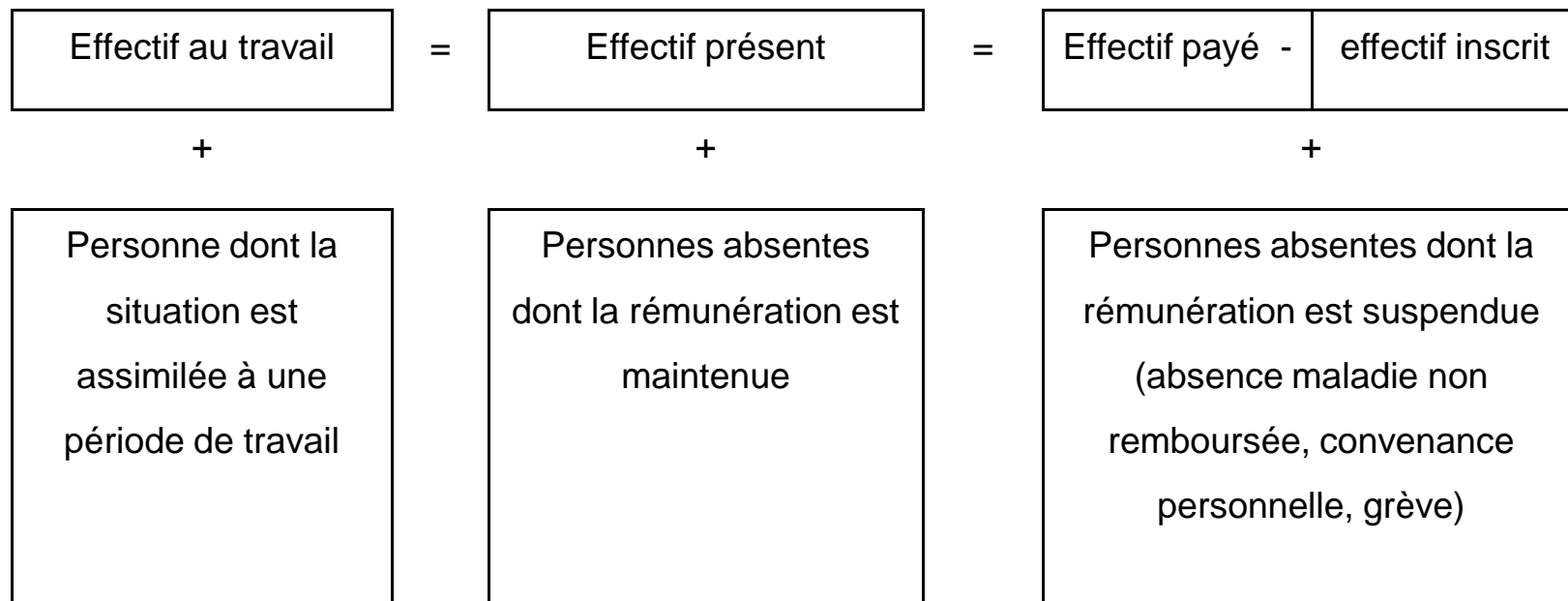
- les seuils :
  - >10 : élection d'un délégué du personnel
  - >50 : comité d'entreprise, délégué syndical, CHSCT, accord de participation, plan d'emploi des seniors
  - >100 : un délégué syndical central désigné parmi les délégués d'établissement
  - >200 : création commission formation professionnelle, commission égalité professionnelle au sein du CE
  - >300 bilan social, GPEC et négociation
  - >2000 Délégué syndical central distinct

## 2-a Les salariés pris en compte dans les effectifs

Catégories de salariés	Prise en compte dans l'effectif	
<p>Absents</p> <p>Congés spéciaux (parental, sabbatique, création d'entreprise)</p> <p>Période d'essai (salariés en)</p> <p>Préavis (salariés en cours de)</p> <p>Service national</p> <p>Travailleurs à domicile</p> <p>VRP unicarte ou multiscartes</p>	Pris en compte	qu'ils perçoivent ou non une rémunération (maladie, maternité, accidents du travail, formation professionnelle, mise à pied, congés payés, congés spéciaux, etc.).
<p>Contrats à durée déterminée</p> <p>Jeunes &lt; 18 ans</p> <p>Travailleurs intermittents, Travailleurs saisonniers, vacataires</p> <p>Travailleurs à temps partiel Travailleurs temporaires</p>	Pris en compte au prorata du temps de présence au cours des 12 mois précédents.	Exception : en matière de représentation du personnel : les contrats conclus pour remplacement d'un salarié absent ne sont pas pris en compte.
<p>Apprentis,</p> <p>Contrats d'adaptation, d'orientation, de qualification des jeunes Contrats emploi-solidarité, emplois consolidés</p>	Exclus des effectifs,	sauf pour la tarification des accidents du travail.
Dirigeants et mandataires sociaux	Représentants du personnel et autres obligations : non pris en compte même s'ils cumulent une fonction salariée dans l'entreprise.	Participation formation, participation construction, versement transport : pris en compte pour l'assujettissement à ces 3 taxes.

## 2-b Les différents calculs

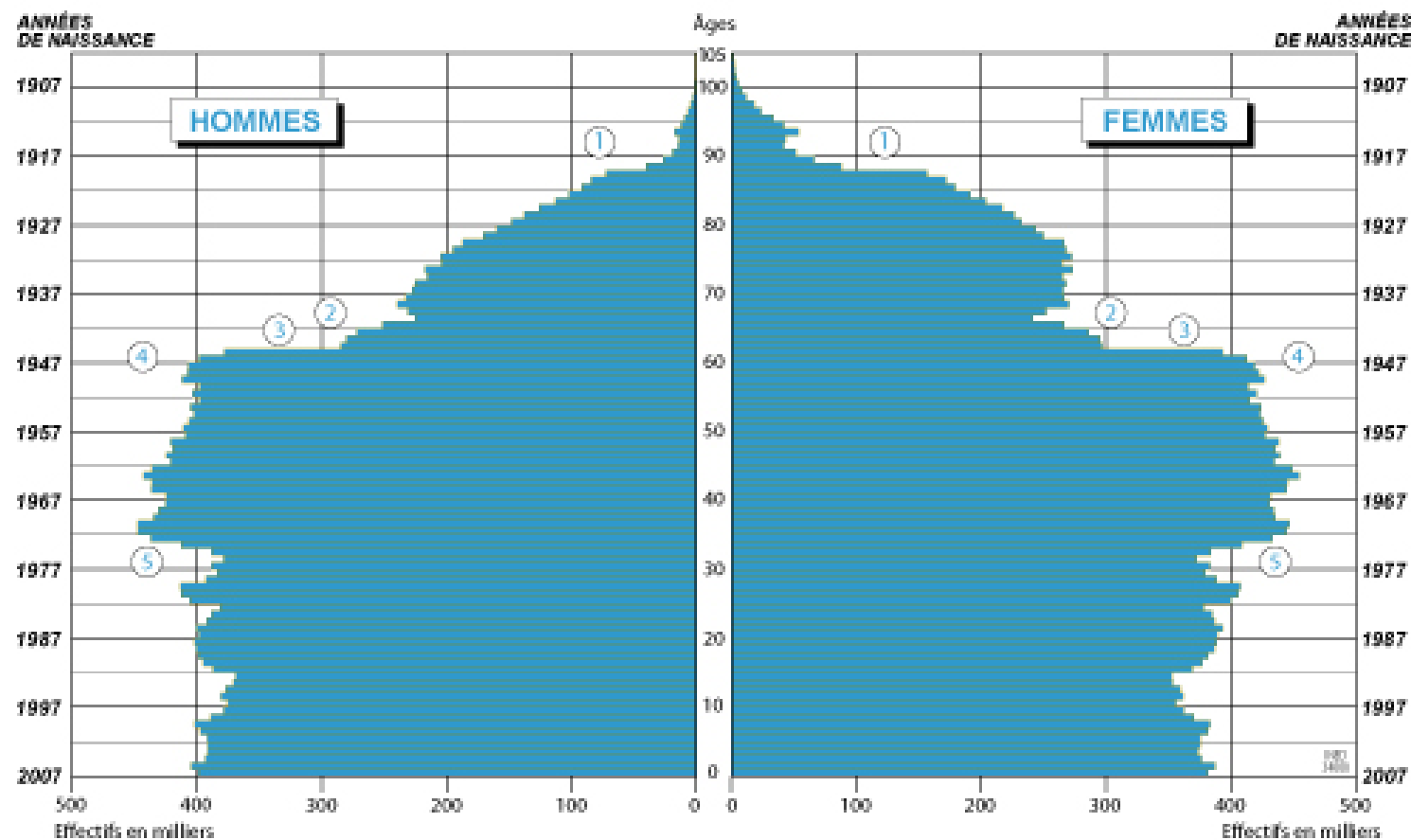
- L'effectif permanent = effectif initial (inscrit au 1<sup>er</sup> janvier) – départs – cdd – contrat à temps partiel
- Effectif fiscal = effectif initial + entrées de l'exercice
- Effectif payé = effectif inscrit – effectif non payé





# 2-c Population de la France

INED 2008



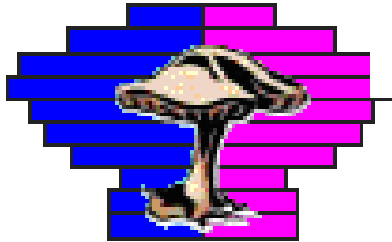
- ① Déficit des naissances dû à la guerre de 1914-1918 (classes creuses)
- ② Passage des classes creuses à l'âge de fécondité

- ③ Déficit des naissances dû à la guerre de 1939-1945
- ④ Baby-boom
- ⑤ Fin du baby-boom

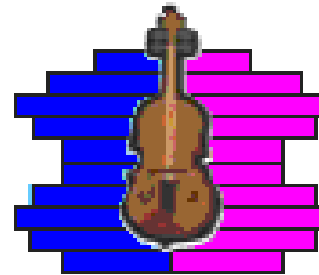


## 2-e Commentaires

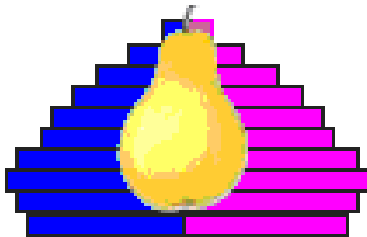
*Une pyramide "en champignon"*



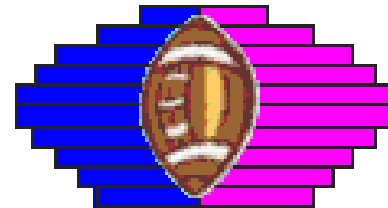
*Une pyramide "en violon »*



*Une pyramide "en poire écrasée »*



*Une pyramide "en ballon de rugby »*



## 3- Les différentes catégories

- objet de la classification pour le salarié
- catégorie de qualification :
  - les ouvriers
  - les employés
  - les agents de maîtrise
  - les cadres

# Trois catégories de cadres

les cadres dirigeants  
(L.215-1) :

- responsabilité dont l'importance implique une grande indépendance dans l'organisation de leur emploi du temps,
- large autonomie dans la prise de décision,
- niveau élevé de la rémunération.
- Le droit du temps de travail ne s'applique pas, sauf le droit aux congés payés.

les cadres intégrés (dans  
un service) :

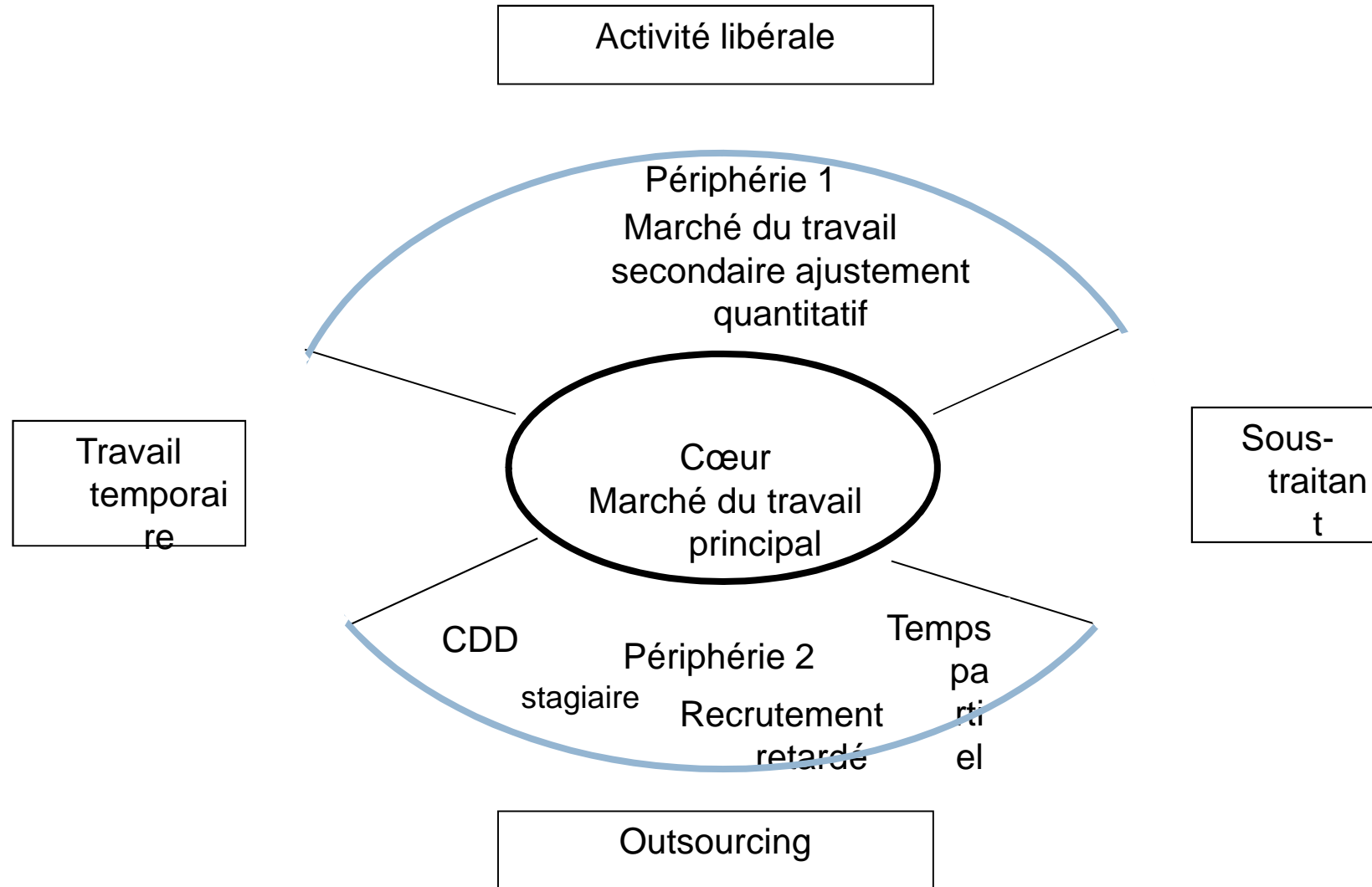
- Application de la réglementation applicable aux autres salariés.

les cadres à forfait, les  
cadres autonomes ou  
intermédiaires (L.212-15-  
3)

- Forfait en heures apprécié dans le cadre de la semaine, du mois ou de l'année (cela suppose un accord).
- Forfait en jours : 217 jours.

# 4 - L'entreprise flexible

Institute of employment studies ATKINSON 1984



# 4-a Qualification des licenciements

Cause réelle et sérieuse	Cause non réelle et sérieuse
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuffisance professionnelle.</li> <li>• Erreurs, retards et négligences dans le travail ayant provoqué un état de tension dans l'entreprise.</li> <li>• Attitude injurieuse du salarié.</li> <li>• Rixe avec un autre travailleur.</li> <li>• Conflit opposant un cadre au personnel et créant une situation de nature à compromettre la marche de l'entreprise.</li> <li>• Un désaccord sur l'exercice des fonctions du salarié mettant en cause le pouvoir de direction du chef d'entreprise.</li> <li>• Le refus d'exécuter des directives.</li> <li>• les perturbations que l'absence du salarié causent au fonctionnement de l'entreprise</li> <li>• Les refus de retarder son départ de quelques minutes.</li> <li>• Salarié expatrié déclaré «<i>persona non grata</i>» à l'étranger.</li> <li>• Habillement anormal, susceptible de susciter un trouble chez le personnel (chemisier transparent)</li> <li>• Pointer pour un autre salarié.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le refus isolé d'effectuer un travail inhabituel de qualification très inférieure aux fonctions exercées.</li> <li>• La lenteur d'un salarié, tolérée pendant plusieurs années.</li> <li>• Des retards peu fréquents.</li> <li>• Des absences justifiées.</li> <li>• L'incompatibilité d'humeur sans incidence sur le comportement professionnel du salarié.</li> <li>• Le refus d'une modification substantielle du contrat de travail.</li> <li>• Le refus de conduire un véhicule en mauvais état.</li> <li>• Le refus de travailler dans un local insuffisamment chauffé.</li> </ul>

**B- EMPLOIS**



# 1- Les emplois

**La fonction**

**L'emploi**

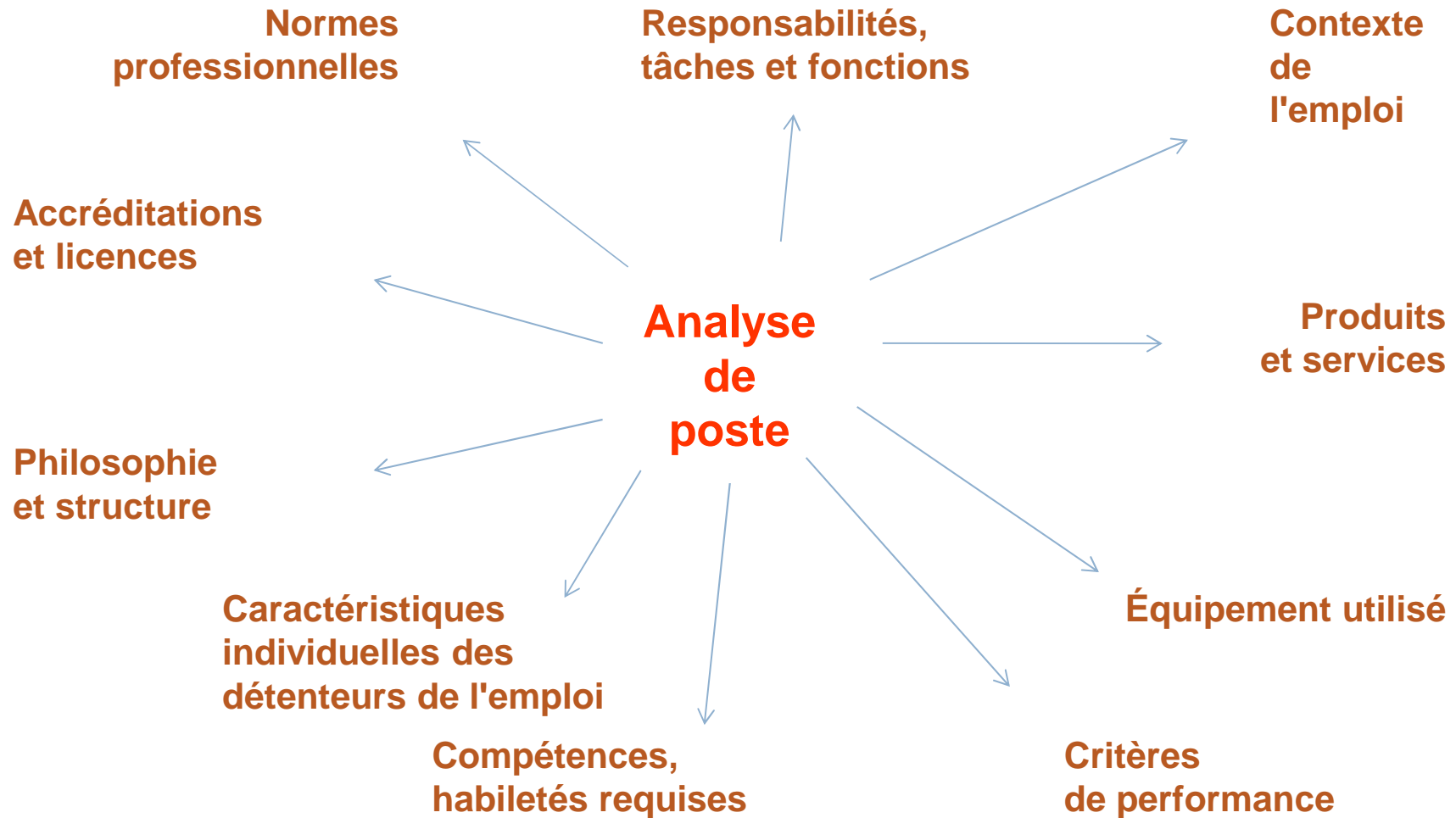
**Le poste**

**Le métier**

## 2 - L'analyse des postes

- permet de décrire les diverses composantes d'un poste :
  - 
  -
- processus fondamental
  - fournir aux gestionnaires les informations
    - ✓
    - ✓

# 2-a Type d'informations à recueillir



## 2-b Différentes méthodes d'analyse des postes

### L'observation

- 

### L'entretien

- 

### Incidents critiques : FLANAGAN

-

## 2-c Description de poste : Qui doit la faire ?

<b>Un consultant spécialiste</b>	<b>Des analystes internes</b>	<b>Auto-analyse</b>

## 3 Les analyses de postes axées sur l'individu

- **basée sur les compétences**, et non les tâches et les comportements requis pour le poste analysé
- questionnaires servent à analyser les postes en fonction des habiletés requises pour les occuper
- **Les salariés seront désormais choisis**
  - en fonction de leur capacité à s'intégrer dans l'organisation et
  - à enrichir leurs compétences tout au long de leur carrière.

# 3-c La fiche description de poste : un exemple

- Identification de l'emploi
  - D. G. A
- Mission de l'emploi :
  - animer et coordonner les services placés sous son autorité. Fixer les objectifs, contrôler les réalisations, diriger la société en absence du PDG
- Situation dans la structure :
  - organigramme
- Inventaire des attributions :
  - animer et coordonner les services fonctionnant sous son autorité, veiller à la cohérence des politiques de fabrication et de commercialisation, présenter un rapport d'activité trimestrielle
- Description des activités :
  - information initiale, complémentaire, élaboration du plan de travail, réalisations du plan de travail, circuit de communication
- marge d'autonomie :
  - ne peut décider de la promotion et de l'augmentation des cadres, doit en référer au PDG : quant aux augmentations de l'effectif, pour les investissements supérieurs à cent mille francs
- Contrôle par le supérieur :
  - le PDG assure un contrôle sur le D. G. A
- Moyen :
  - humain, matériel, autre moyen, signature dans l'entreprise, peut faire appel à des sous-traitants, et faire appel à des organismes de conseil.

**C - CLASSIFICATION**



# 1- Le rangement par paires

Véronique et Arnaud		Arnaud et Sébastien		Sébastien et Isabelle	
Véronique et Sébastien		Arnaud et Isabelle			
Véronique et Isabelle					
Nombre de fois où		Véronique		se classe le mieux	3
		Arnaud			2
		Sébastien			1
		Isabelle			0

## 2- a La filière

- l'ensemble des emplois qui correspondent aux divers degrés de difficultés d'une **même spécialité professionnelle**
- et qui s'inscrit ainsi à divers coefficients de **l'échelle hiérarchique** de la classification générale
- On peut distinguer des **filières de postes** (compta, fabrication, ventes, secrétariat, informatique)
- puis distinguer des **niveaux** dans chaque filière

## 2-b Classification par filière de poste

- Convention collective ou classification Parodi Croizat
- Légitimité : les emplois étaient connus et reconnus par chacun, aisément identifiables et stables.
- Négociée entre partenaires sociaux, la classification était représentative d'un **consensus sur la distribution du travail dans l'organisation.**

Le principe est

- de décrire les postes d'une organisation de travail,
- puis de classer ces postes
- à positionner chaque poste dans une grille de classification prédéterminée
  - en comparant son profil aux caractéristiques de quelques postes choisis dans chaque filière particulière.

## 2-c Exemple de classification professionnelle

CONVENTIONS COLLECTIVES	OUVRIERS NON QUALIFIES	OUVRIERS QUALIFIES	TECHNICIENS
Sidérurgie Métallurgie Mécanique Electricité Electronique (UIMM) Ouvriers	Niveau 1 (01 02 03)  <u>coeff 140 à 155</u>	Niveau 2 3 4 (P1 P2 P3 TA1 TA2 TA3)  <u>coeff 170 à 270</u>	
Techniciens	Niveau 1 (1 2 3 éch) <u>coeff 140 à 155</u>	Niveau 2 3 (1 2 éch) <u>coeff 170 à 215</u>	Niveau 3 (3 éch.) 4 5  <u>coeff 240 à 365</u>
Chimie (UIC)	Groupe 1 <u>coeff 130 à 140</u>	Groupe 2 3 <u>coeff 150 à 205</u>	Groupe 4 <u>coeff 225 à 360</u>
Textile Ouvriers Techniciens	Catégorie A à E <u>coeff 120 à 145</u>	Catégorie F à M <u>coeff 152 à 220</u>	  <u>coeff 240 à 360</u>
Transport routier marchandises voyageurs	<u>coeff 100 à 120</u> groupes 1 à 4 groupes 1 à 5	<u>coeff 120 à 150</u> groupes 5 à 7 groupes 6 à 10	<u>coeff 150 à 225</u> groupes 1 à 8

## 2-d Classification par filière de poste

■

■

■

■

■

■

■

■

# 3- Les critères – méthode HAY



## 4- Critère compétence décliné en trois sous critères : connaissance, compétence de direction et relations humaines

*Relations humaines*

*Étendue de la compétence de direction*

COMPÉTENCE		I			II			III			IV			V		
Profondeur de la connaissance		minimale			homogène			Hétérogène			large			complète		
A		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Élémentaire	50	57	66	66	76	87										
	57	66	76	76	87	100										
	66	76	87	87	100	115										
B	66	76	87	87	100	115	115	132	152							
	76	87	100	100	115	132	132	152	175							
	87	100	115	115	132	152	152	175	200							
A	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264				
	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304				
	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350				

# Classification Hay et positionnement des rôles

B-1

3 populations de managers: E, D & M

	NIVEAU DE MANAGEMENT	HAY GRADE	HAY BANDS		Convention collective métallurgie France
E	Executive Director	23	1507 – 1261	}	P III 240
		22	1260 - 1056		
D	Senior Director Director	22	1260 - 1056	}	P III 180 P III 135
		21	1055 – 880		
		20	879 – 735		
M	Senior Manager	19	734 - 614	}	P II 130
		18	613 – 519		
	Manager Level 2	17	518 – 439	}	P II 125 P II 120
		16	438 – 371		
	Manager Level 1 Coordinator, Supervisor, Leader	16	438 – 371	}	P II 114 P II 108 P II 100
		15	370 – 314		
14		313 - 269			

HayGroup



# La méthode CEGOS

Adaptabilité de la demande du client et de ses différences.

Retient certains critères, mais en ajoute aussi d'autres.

Critères de cotations flexibles et spécifiques à chaque entreprise.

Méthode de comparaison interne des postes au sein de chaque entreprise.

Moins adaptée à des comparaisons interentreprises.

Les 3 dimensions qui permettent d'établir la hiérarchie en cinq niveaux sont :

- la définition du cadre du travail (normes, procédures)
- le découpage ou le chevauchement des tâches
- la maîtrise d'une ou plusieurs disciplines
- D'autres critères possibles : le critère de relations par exemple

# Les méthodes Hewitt

## 1- évalue les emplois de manière traditionnelle, à l'aide de critères,

Méthode critérielle d'évaluation des postes. (les résultats attendus par les postes.)

Si métiers bien délimités et nombre de postes identiques important.

Des emplois repères sont identifiés.

Comité d'évaluation couvrant l'ensemble des métiers de l'entreprise, procède aux cotations.

## 2- «approche par les contributions».

Décrire globalement les types et les niveaux de responsabilité en vue notamment de faciliter les liens avec le management de la performance (fixation d'objectifs).

Ces niveaux sont volontairement limités en nombre, il s'agit d'une tendance à accroître les fourchettes de rémunération de chaque classe pour donner lieu à une classification à "bandes larges".

Ces niveaux sont particuliers aux entreprises et les valeurs choisies sont aussi différentes. Le classement global des postes repères et des fonctions se fait à partir de définitions synthétiques : intérêt = éviter le recours systématique à la description de postes.

Des définitions succinctes et une évaluation en un nombre limité de niveaux reposant sur le jugement du supérieur hiérarchique.

1- Contexte et attitude des syndicats

2- Gestion RH de la fusion

- Gestion des dirigeants
- Audit due diligence

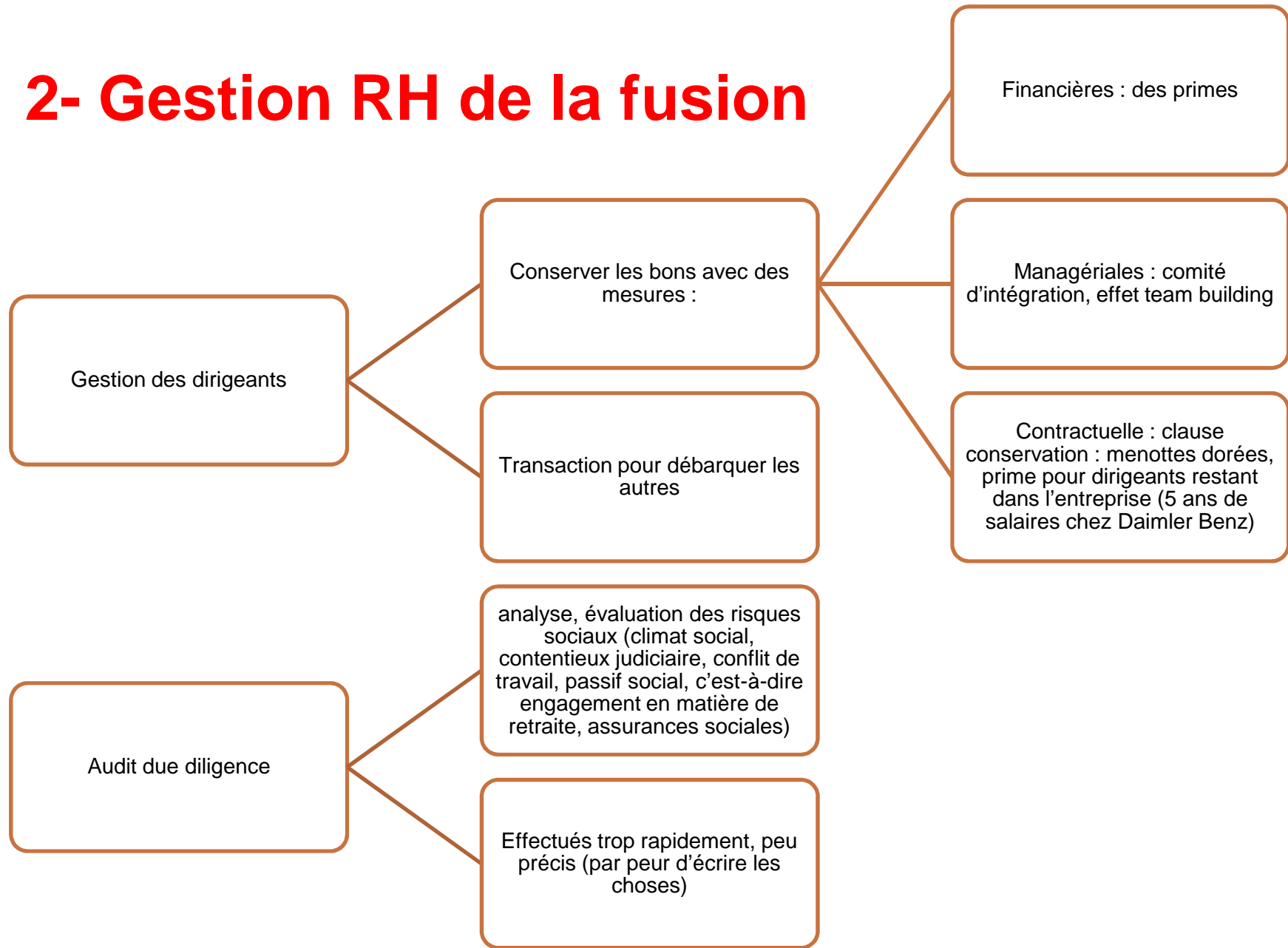
3- Le stress des acteurs

## **D - PRATIQUES RH DANS LES OPÉRATIONS DE FUSION**

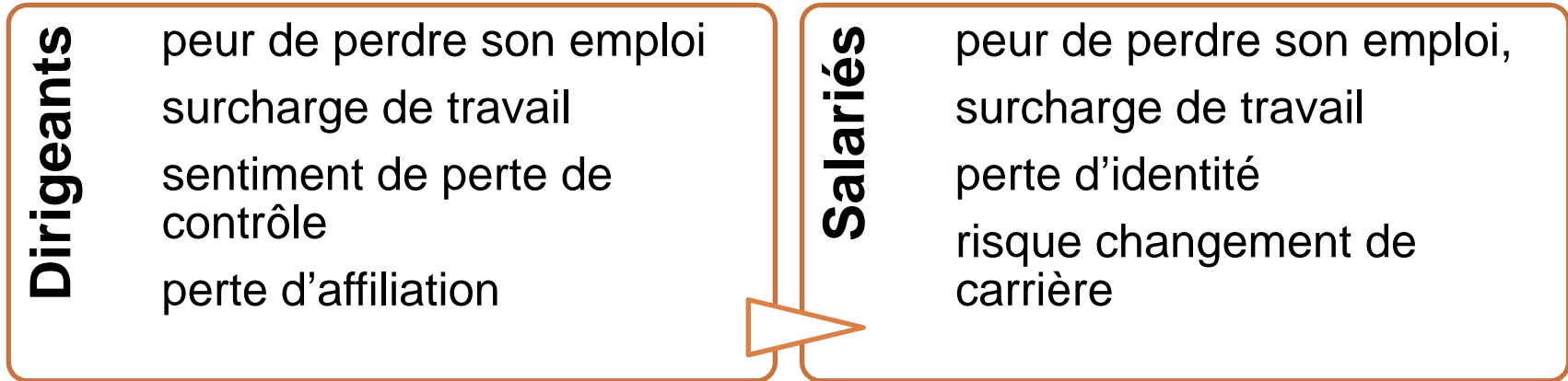
# 1- Contexte des fusac

- Climat calme (sauf si expert)
- syndicats opposés aux salariés qui veulent bénéficier de conditions avantageuses de départ
- Inquiétude si repreneur extérieur ou financier, ou multinational
- Tentation des syndicats de négocier un accord retenant les avantages des 2 entreprises

## 2- Gestion RH de la fusion



### 3- Stress des acteurs



### Pratiques de gestion du stress

**E - CAS**

# Cas assistant(e) de service social

L'assistant de service social épaulé des personnes en difficultés économiques, sociales ou psychologiques. Il joue aussi un rôle important pour la protection de l'enfance.

- **Nature du travail**
- Entre urgence et accompagnement
- Les problèmes auxquels est confronté l'assistant de service social sont très divers : endettement, violence conjugale, enfant en danger, demande de logement, conditions d'attribution du RMI... Sur fond de problèmes sociaux, les urgences se multiplient. Pourtant, le travail de ce généraliste du social s'inscrit dans la durée. Son principal objectif est de fournir une aide sur mesure aux personnes en fonction de leurs difficultés.
- Entretiens et réglementation
- Après avoir analysé la situation, l'assistant repère les solutions possibles. Connaissant bien les organismes et les dispositifs d'aide sociale, il informe les personnes de leurs droits. Il les aide à remplir un dossier administratif ou les oriente vers le service le plus pertinent (caisse d'allocations familiales, OPHLM, Pôle emploi...).
- Les entretiens, dans le cadre de permanences ou de visites au domicile, constituent la base du métier. En amont et en aval, s'impose un important travail administratif : suivi de la réglementation, gestion de dossiers, comptes rendus d'enquêtes, statistiques...
- **Compétences requises**
- Sens du contact et autonomie
- Ce métier très féminisé (95 % de femmes) repose sur les relations humaines. Face à des personnes fragilisées, l'approche de l'assistant de service social est essentielle. Il crée une relation de confiance, en gardant suffisamment de recul.
- Tout en bénéficiant du soutien d'une équipe, ce travailleur social fait preuve d'une grande autonomie. Savoir gérer son temps est impératif pour répondre à de multiples demandes en parallèle.
- Maturité et équilibre personnel
- Il faut beaucoup de maturité et d'équilibre personnel pour affronter des situations de détresse. Suivre un cas difficile, parfois sur une longue période, exige patience et optimisme. Et une certaine force de conviction pour faire adhérer la personne au projet. Très engagé, l'assistant de service social doit accepter de ne pas pouvoir satisfaire toutes les demandes. Il doit aussi savoir gérer des réactions de mécontentement. Discret, il est tenu au secret professionnel.



## Questions à travailler

- Analyse des causes de départ : Quelles sont les raisons pouvant expliquer que les assistants de service social n'aient pas envie de rester dans leur fonction ?
- Comment recueillir l'information ?
- Quelles sont les solutions pour la rétention de ces personnels ? Etablir une grille croisant causes de départ et solutions