

La gestion des ressources humaines face au problème de l'emploi

1. Notions préliminaires

1.1. La micro-économie face à la macro-économie

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) appartient par définition à l'univers exclusif de l'entreprise et des organisations utilisant dans leur fonctionnement des hommes.

La GRH est en effet le secteur qui, le plus, relève du Pouvoir de Gestion de l'entrepreneur ou de l'entreprise : c'est par la politique de la GRH que l'on décidera avec qui on travaillera, ce que chacun fera dans l'entreprise, comment le travail sera rémunéré, quels liens se tisseront entre le Travail et le Capital via la Participation, quelle formation sera donnée à chacun pour accomplir sa tâche, quel dialogue social s'installera, etc...

Si l'Etat peut fortement influencer la politique financière de l'entreprise par le droit fiscal, si le Marché gouverne le Marketing, la question est bien de savoir si l'on peut influencer sur la GRH de l'extérieur. Qui voudrait travailler avec quelqu'un qui ne lui *plaît* pas ?

Le travail représente en moyenne 8 heures par jour, soit le tiers de notre temps de vie. Si on ramène ce temps à la semaine, on aboutit à 39 heures sur un total de 168, 23,21 %. La gestion d'au moins le quart de la vie de ses employés ne peut se concevoir, pour l'entrepreneur, qu'avec subjectivité, mais aussi avec grande attention.

8 heures de travail, c'est un coût : celui des salaires, de ses périphériques, des charges sociales. L'entrepreneur doit gérer ce coût face à ce qu'il attend de ses employés : la rémunération ne se comprend que comme une compensation au travail effectif, générateur de ventes, de profits, ou, lorsque l'Etat tient le rôle de cet entrepreneur, de Services Publics.

Il existe d'autres chiffres, une autre réalité.

Aujourd'hui, en France, il y a 3 302 000 demandeurs d'emploi (+ 10% en un an - situation février 1994).

Le nombre exact de Sans Domicile Fixe est inconnu. Certains lancent le chiffre affolant (mais peut-être pas si exagéré que cela) de 600 000 français en situation de *détresse économique*. Les chiffres officiels ne pourront jamais compter tous les gens qui sont effectivement privés d'emploi contre leur gré : étudiants préférant hanter les universités plutôt que l'ANPE, mais sans objectif de formation, femmes élevant leurs enfants mais qui auraient bien voulu retrouver un emploi et qui n'ont même pas fait de démarche inutile pour s'inscrire sur des registres, chômeurs de si longue durée que nul ne se souvient plus d'eux, etc...

"Mes Frères, au secours ! Ce matin, une femme est morte de froid !" Ce cri de l'Abbé Pierre en 1954 est toujours d'actualité, plus encore sans doute qu'à l'époque où il fut lancé. En 1954, les sans-logis avaient du travail. Seul le manque de logements était en cause. L'Economie allait bien.

Aujourd'hui, ceux qui sont dehors n'ont plus rien.

Bien entendu, et heureusement, la majorité de la population travaille, et on peut étudier sa structure (répartition entre les types de fonction, par secteurs d'activité, etc...) autant que son volume (population active mars 1992 : 24 826 000 - source : INSEE enquête emploi).

Voilà deux réalités.

L'une est micro-économique : elle s'attache à l'intimité même de l'entreprise.

L'autre est macro-économique : elle se compte en centaines de milliers ou en millions d'individus.

L'objet du présent dossier est d'étudier les liens qui peuvent exister entre ces deux réalités.

1.2. Définition préalable de la GRH

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) de l'entreprise a pour objet, comme son nom l'indique, de gérer les hommes et les femmes, membres du personnel de l'entreprise considérée, en tant que Ressource qu'il faut donc, comme toute ressource, optimiser.

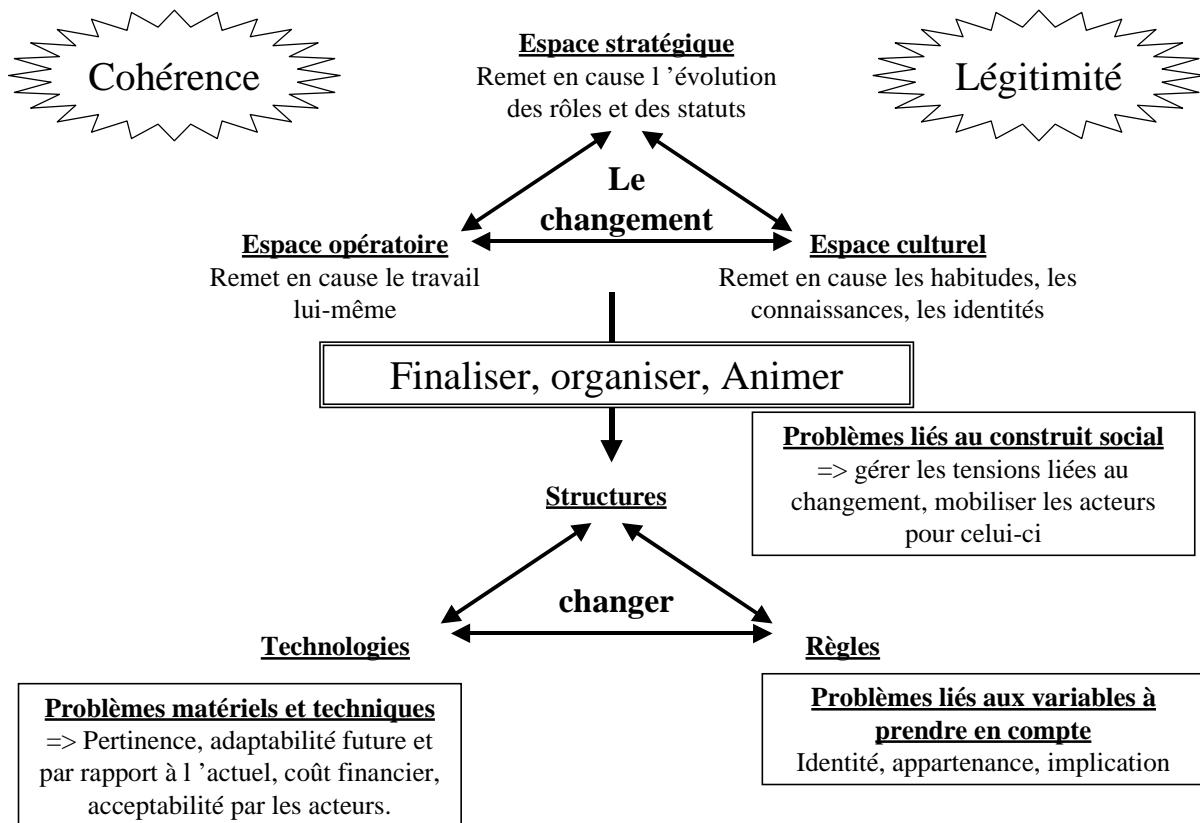
La GRH est donc bien une discipline de gestion *globale* d'une organisation (par exemple : une entreprise, une administration), au même titre que la Gestion Financière (qui gère la ressource financière), la Gestion de Production (qui gère les ressources directement nécessaires à l'exploitation de l'entreprise : matières premières, produits intermédiaires et produits finis alimentant le réseau de distribution), etc...

La différence, néanmoins, entre la GRH et les autres disciplines de gestion est très nette : elle réside dans la nature exceptionnelle de la ressource gérée : l'Homme. Or cet homme est, par ailleurs et en dehors de toute considération éthique, philosophique ou religieuse, l'acteur de la gestion et le bénéficiaire final théorique de toute action d'entreprise, de toute action de gestion. La GRH, dans son processus même de gestion, aboutit à créer son propre acteur (le DRH et, d'une manière générale, la Direction de l'Organisation s'autogère) et la classe d'appartenance de son acteur (le DRH et les autres dirigeants ont la même nature que *l'objet* géré : l'Homme). Le DRH n'a donc pas nécessairement une bonne connaissance de la ressource qu'il gère (la théorie prétendant qu'un système ne peut intégrer un autre système que si la complexité du premier est supérieure à celle du second ; en l'occurrence et à priori, il n'y a pas de différence de complexité entre un DRH et un ouvrier, tous deux humains). Cette question de la connaissance de la ressource demeure particulièrement posée en GRH. De plus, cette différence est majeure également pour une autre raison : l'Homme est sans doute la seule ressource douée d'une volonté propre, au delà de règles physiques stables et simples, capable d'influer sur les résultats d'une décision de gestion.

La fonction GRH, en tant que gestion d'une ressource, se décompose en une partie administrative et légale pure (Service de la Paie, Suivi des Congés Payés, etc...répondant en gestion de production au suivi des normes ou contraintes diverses issues des règlements et lois), une partie d'organisation de l'utilisation de la ressource (gestion des Conditions de Travail, répondant, par exemple, à la Programmation Linéaire), une partie d'optimisation à court, moyen ou long terme de la ressource (par la formation, tout comme l'on procède à de la Recherche et Développement), et enfin en une partie de Conception Stratégique globalisant tous les aspects précédents et les inscrivant dans une démarche sensée, cohérente et continue.

La fonction GRH, se préoccupant de l'Homme, doit tenir compte de cette spécificité non seulement dans le cadre de la démarche de gestion elle-même (nous y reviendrons) mais aussi dans le cadre d'une philosophie épousée par le gestionnaire. Ce problème de la philosophie du gestionnaire apparaît depuis peu dans toutes les disciplines de gestion : l'exploitation des ressources naturelles et donc la mise à disposition de matières premières pour une gestion de la production, par exemple, doit tenir compte d'impératifs écologiques dont la nature est totalement étrangère à la gestion mais s'approche bien de la philosophie. *L'obligation philosophique* est néanmoins apparue plus tôt en GRH que partout ailleurs en gestion. L'esclavage, source abondante de Ressource Humaine à faible coût (l'idéal pour un gestionnaire *pur*), a ainsi été interdit.

Le changement et le management participatif



La fonction GRH, enfin, dans son processus même, est particulière : non seulement elle utilise des outils en fonction d'objectifs, comme toute gestion, mais elle doit également intégrer, à cause de la nature même de la ressource gérée, une dimension de négociation avec la ressource elle-même. C'est là l'effet d'une propriété originale et unique de la Ressource Humaine : la volonté propre en dehors de règles physiques générales et stables. Cette volonté est à la fois globale (collective) et objectale (individuelle), ce qui en complique encore la prise en compte.

Cette volonté propre de la Ressource Humaine, si spécifique, est particulièrement délicate à gérer. En effet, tous les domaines de la gestion sont interdépendants : la gestion des stocks induit des effets en termes financiers ; tout changement de technologie ou de méthode implique des changements dans le travail des hommes ; etc...

Pour gérer la dimension de négociation dans le cadre d'un changement quelconque au sein de l'entreprise, la méthode aujourd'hui la plus en vogue et, apparemment, la plus efficace sur le long terme, est celle du **Management Participatif**.

Elle consiste à permettre à toute la ressource gérée et non plus seulement à une fraction (le DRH et la direction, nous l'avons vu, s'autogèrent) de gérer le changement. Les dirigeants deviennent alors des animateurs et non plus des directeurs du changement. Ils FINALISENT, ORGANISENT et ANIMENT.

1.3. Le contrat de travail

La Gestion des Ressources Humaines de l'entreprise se limite par définition à la gestion du personnel salarié de l'entreprise.

Ce personnel salarié met son travail à la disposition de son employeur (l'entreprise ou une autre organisation considérée) dans le cadre d'un contrat d'un type très précis : le contrat de travail.

Celui-ci est caractérisé par trois éléments : le travail (tâche effectuée par le salarié), la rémunération (compensation du travail, versée par l'employeur), et le lien de subordination.

La caractéristique essentielle de ce contrat, et qui permet de distinguer un prestataire extérieur d'un salarié, est l'existence du lien de subordination du salarié envers son employeur. Ce point est si fondamental que les tribunaux ont parfois requalifié le contrat liant une organisation et quelqu'un travaillant pour celle-ci en fonction de l'existence ou de l'absence de ce lien de subordination dans la réalité des faits.

Cette subordination implique un engagement du salarié à obéir, dans le cadre de l'exécution de sa tâche, à son employeur.

Le Contrat de Travail est conclu lors de l'embauche du salarié pour une tâche précise (ou un ensemble de tâches dont l'objet ou la nature sont précisés, une fonction). Il peut être modifié en cours d'exécution lorsque l'un de ses éléments constitutifs est modifié. Il peut enfin être rompu à l'initiative de l'employeur (licenciement) ou du salarié (démission).

Le contrat de travail peut revêtir des formes variables (Contrat à durée (In)déterminée ; Contrat d'Apprentissage...). Il est également sujet à de très nombreuses variations individuelles en fonction des négociations employeurs/employés.

1.4. Interdépendance de la GRH et du marché de l'emploi

La Ressource Humaine est mise à disposition de l'organisation au travers du Marché de l'Emploi (appelé aussi marché du travail), au même titre que les capitaux (Ressources Financières) sont disponibles sur un Marché Financier.

L'employeur n'a de rapports avec ce marché que lorsqu'il a recours à des nouvelles ressources (qu'il embauche), qu'il cède des ressources (ruptures de contrats de travail) ou que ses liens avec un salarié sont modifiés (modification du contrat de travail portant notamment sur le temps de travail, le recours à une formation en alternance...).

Maintenant que les grandes notions préliminaires sont définies, nous allons pouvoir étudier les relations entre la GRH et l'emploi à chacune de ces étapes : conclusion, modification et rupture du contrat de travail.

Nous les verrons sous les trois angles que sont les outils, les objectifs (dans le cadre de la stratégie de GRH) et les négociations employeur/employé (issues de la capacité de volonté propre de la Ressource Humaine).

2. La GRH et le marché de l'emploi

2.1. L'embauche

Dans le cas d'une embauche; la politique de GRH va donc consister à puiser une ressource supplémentaire sur le marché de l'emploi.

L'embauche se déroule classiquement en trois temps :

- 1) Définition du besoin de ressource ;
- 2) Recherche d'une ressource conforme à l'attente, futur employé ;
- 3) Conclusion du contrat de travail.

Le contrat de travail va donc adopter une forme (Contrat à Durée Déterminée ou Indéterminée ; Contrat de Qualification...) Et des modalités (tâches, rémunération et responsabilités) issues de la négociation entre l'employeur et l'employé.

La stratégie de l'employeur sera de réduire le coût de sa ressource et d'accroître au contraire ce qu'il pourra en tirer, d'accroître le travail fourni.

Le coût de la ressource humaine comprend les frais fixes d'embauche (temps passé à s'occuper de l'embauche, petites annonces, frais de cabinets de recrutement...) Et la

rémunération au sens le plus large du terme, en y incluant non seulement les charges sociales, titres participatifs et avantages en nature, mais aussi tous les avantages liés à la conclusion du contrat de travail et obtenus par le salarié, en particulier la formation.

Le salarié va, au contraire, tenter de négocier en sens inverse et d'obtenir la plus grande rémunération en fournissant le moins de travail possible.

La négociation précédant la conclusion du contrat de travail va donc aboutir au rapprochement des deux attentes.

Comme pour tout contrat, la conclusion du contrat de travail est soumise aux lois du marché (ici : du marché de l'emploi) mais la Loi et l'Ethique viennent freiner la domination d'un des contractants. Dans le cas du contrat de travail, surtout dans une période où le chômage atteint les 3 300 000 personnes, le contractant dominant est l'employeur.

La Loi a donc instauré un très grand nombre de mesures dont l'objet est la protection du salarié par la conservation d'un juste équilibre entre la rémunération et le travail. En particulier, la rémunération du salarié ne peut pas normalement être inférieure à un salaire minimum, le SMIC. Des exceptions sont possibles si d'autres formes de rémunération (toujours au sens le plus large du terme) remplacent une partie du salaire. En particulier, une formation pourra être donnée aux frais de l'employeur (frais éventuellement remboursés d'ailleurs), comme dans les Contrats d'Apprentissage ou de Qualification.

La polémique liée au fameux Contrat d'Insertion Professionnelle est pour partie liée à l'absence de compensation à une baisse du salaire. Cette baisse étant par ailleurs focalisée sur une partie de la ressource humaine, les jeunes celle-ci était avantagée dans la course à l'emploi (objectif de la mesure).

Mais avantager quelqu'un suppose qu'un autre soit désavantagé, en l'occurrence les *moins jeunes*. "Papa, j'ai trouvé un boulot : le tien", slogan des manifestations anti-CIP (Cf article 20 de la Loi Quinquennale sur l'emploi. Le CIP lui-même était issu d'un décret d'application.), résume assez bien l'effet pervers principal de ce type de mesure.

2.1.1 l'aide à l'embauche

L'employeur n'est donc pas libre dans la fixation de ses conditions à son employé. Mais les conditions économiques ne lui permettent pas toujours de supporter une rémunération (toujours au sens le plus large) de son personnel conforme aux standards légaux tout en demeurant compétitif.

C'est pourquoi le devoir de chaque entrepreneur, pour préserver sa compétitivité et donc son existence, est d'utiliser toute mesure qui aboutirait à l'aider à supporter les frais de rémunération. Le refus du CIP par les grands employeurs était lié à la peur de *devoir* utiliser cet outil, faute de quoi ils auraient perdu de la compétitivité, ce qui mettait en péril l'équilibre interne de leurs entreprises entre les employés et la direction dans la fixation des modalités du Contrat de Travail.

L'Etat, en aidant l'employeur à rentabiliser une embauche, vise à développer l'embauche et donc à diminuer le chômage par une exploitation plus importante de la Ressource Humaine.

Cette aide à l'embauche peut être directe : l'Etat, des établissements publics ou parapublics, des collectivités territoriales, attribuent des subventions en échange de la création d'emplois.

Elle peut être également indirecte, dans le cadre de contrats de travail particuliers dont la conclusion aboutit à certaines dérogations (rémunération inférieure au salaire minimum, âge minimum du travailleur abaissé dans le cas de l'apprentissage, crédit à porter à une taxe normalement versée intégralement, absence ou réduction de charges sociales, etc...). C'est

notamment le cas des contrats liant la réalisation d'une formation à l'exécution d'une tâche effective dans l'entreprise (Contrats de Qualification, d'Apprentissage...)

Certaines catégories de personnes (handicapés, chômeurs de longue durée,...), défavorisées sur le marché de l'emploi par rapport à des ressources humaines concurrentes, retrouvent une certaine compétitivité grâce à des aides directes à l'employeur les engageant : contrats de retour à l'emploi, subventions à l'équipement de postes de travail destinés aux handicapés...

2.1.2. Limites de l'aide à l'embauche

2.1.2.1 Vision qualitative des limites

Nous l'avons vu lors du commencement de cette étude : une embauche est liée à un besoin de l'employeur et aucune aide ne compensera jamais une absence de besoin ou une contradiction avec les besoins, sauf si l'aide devenait une prime si énorme qu'elle deviendrait une source de profit en elle-même pour l'entreprise.

Madame Erodiades était, en 1993, Responsable du Recrutement du Furet du Nord, PME de distribution de biens culturels pour le grand public, lorsque j'ai eu l'occasion de l'interroger sur les contrats de travail aidés. Elle s'est déclarée opposée à la conclusion de tels nouveaux contrats au sein du Furet du Nord. La société avait fait l'expérience d'embaucher une personne en Contrat de Qualification quelque temps auparavant. Si la personne elle-même donnait entière satisfaction, la nature du contrat impliquait des absences plus ou moins régulières de celle-ci de son équipe de travail pour suivre sa formation. Or, au sein de petites structures comme un rayon, de telles absences posaient de réels problèmes. La nature même du contrat de qualification lui semblait donc inadaptée au type d'entreprise dont elle s'occupait, du moins pour les postes opérationnels.

A l'inverse, certaines entreprises, si nulle aide ne leur avait été versée, n'auraient sans doute pas pu être créées. C'est par exemple le cas de Centers Parcs en Sologne.

2.1.2.2. Analyse quantitative des résultats.

Les mesures d'emploi aidé croissent de 11% entre 1992 et 1993.

A priori, on peut supposer qu'elles répondent donc à une certaine demande tant de la part des employeurs que des employés, surtout qu'un grand nombre de mesures ont abouti récemment à une baisse du coût d'une embauche en contrat aidé.

L'implantation des différentes formes d'emploi aidé varie énormément en fonction de la zone géographique : le Nord de la France, l'Ouest et l'Alsace sont plutôt preneurs de contrats liant l'aide à la formation du salarié tandis que le Centre et le Sud s'intéressent plus aux aides directes. On peut peut-être voir dans cette différence celle résultante des régions en cours de restructuration industrielle et celles qui ne subissent pas de telles restructurations.

Le chômage, malgré ces mesures, n'est tout de même pas stoppé dans sa progression : de Janvier 1993 à Janvier 1994, 300 000 chômeurs de plus ont été enregistrés (soit une progression d'environ 10% du total, données corrigées des variations saisonnières).

2.2. Modification de la situation du salarié

2.2.1 Modification du temps de travail

La réduction du temps de travail individuel doit permettre a priori d'éviter des licenciements. En effet, la quantité individuelle de travail baisse théoriquement autant que le temps de travail individuel. Si la quantité de travail globale doit baisser, cela ne peut se faire

qu'en diminuant le nombre de travailleurs ou en diminuant la quantité de travail de chaque individu.

La réduction du temps de travail peut aussi permettre à un salarié de trouver un meilleur équilibre personnel par le développement de sa vie familiale ou de ses loisirs.

L'employeur autant que le salarié peuvent donc être amenés à désirer une telle réduction.

Afin de favoriser ceux qui optent pour cette solution et créent ou sauvent ainsi des emplois, l'Etat a mis en place un système d'abattement sur cotisations sociales.

Le cas peut aussi se présenter que l'employeur désire réduire un poste ("licencier partiellement") mais que le salarié, lui, veuille demeurer à temps plein. De même, une embauche à temps partiel peut suffire à une entreprise pour couvrir son besoin mais le salarié peut, lui, désirer un temps plein pour de simple questions financières.

Pour résoudre ces cas, on peut avoir recours au Temps Partagé : un même salarié travaille pour plusieurs employeurs à temps partiel, ce qui lui fait au total un temps plein. Ce système est d'un usage très complexe en France, essentiellement pour des raisons légales et réglementaires. C'est pourquoi son développement demeure faible même s'il est croissant.

2.2.2. Formation et effet de structure

La modification la plus courante d'un contrat de travail en cours d'exécution est l'évolution hiérarchique du salarié. Cette évolution implique une modification des tâches qui lui sont demandées, un accroissement de son salaire et une modification de sa place hiérarchique.

L'un des outils nécessaires à cette évolution est la formation, notamment en alternance qui est une manière d'optimiser la ressource humaine de l'entreprise.

Si les besoins en personnel des entreprises ont tendance à baisser (-0,6% en 1993), le niveau de rémunération moyen, lui, monte : + 3,77% entre 1992 et Janvier 1994 alors qu'entre Février 1993 et Février 1994 l'inflation n'a été que de 1,7%. On peut s'interroger sur cet apparent contraste d'un marché de l'emploi de plus en plus favorable à l'employeur mais d'un niveau de salaire augmentant plus que l'inflation.

L'une des hypothèses explicatives à envisager est l'accroissement du niveau de qualification des salariés demeurant en place. Néanmoins, il ne semble pas y avoir de mouvement significatif de personnel ni de différence significative dans l'évolution des rémunérations entre les catégories de salariés que sont les employés, les agents de maîtrise et les cadres.

L'effet de structure peut-il donc à lui seul expliquer cet état de fait ?

2.3. La rupture du contrat de travail

La rupture du contrat de travail signifie une remise à disposition sur le marché du travail d'une ressource humaine de l'employeur. Elle peut être à l'initiative du salarié (démission) ou de l'employeur (licenciement) ou revêtir l'une ou l'autre de ces deux formes en cas de rupture concertée.

2.3.1. Ruptures temporaires

La rupture temporaire d'un contrat de travail peut avoir plusieurs causes. Ses effets sont globalement semblables, pour le sujet qui nous occupe, à la démission. La différence réside évidemment dans la capacité pour le salarié de réintégrer son entreprise.

Parmi ces causes, on peut nommer le congé parental d'éducation et le congé pour la création d'entreprise.

2.3.2. La Démission

Dans le cas d'une démission, l'entreprise se trouve privée contre sa volonté d'une ressource humaine qui lui est a priori utile. On peut donc estimer qu'un salarié démissionnaire sera remplacé dans la majorité des cas.

L'entreprise va donc, a priori du moins, rechercher une nouvelle ressource sur le marché du travail suite à cette démission, ce qui aura pour effet de réduire le chômage.

La démission d'un salarié est donc encouragée par l'Etat sous la forme de revenus de substitution (allocation parentale...) ou d'incitations à la création d'une entreprise.

En termes de GRH, elle peut être problématique car il n'est pas toujours simple de remplacer un salarié sur le départ. La possibilité d'imposer un préavis demeure une sécurité pour l'entreprise.

2.3.3. Le Licenciement

2.3.3.1. Le licenciement économique

Le licenciement économique a une cause structurelle interne à l'entreprise. Des salariés sont devenus inutiles mais coûtent de l'argent (leur rémunération). Cette inutilité peut être due à une baisse d'activité de l'entreprise ou à une restructuration de l'organisation impliquant des modifications dans les compétences nécessaires à l'occupation des postes des salariés concernés.

Les ressources humaines de l'entreprise ne correspondent donc plus ici à ses besoins et il s'agit d'ajuster les ressources à ces besoins. Nous sommes bien dans une situation de changement dans l'entreprise qui doit être gérée comme telle (voir première partie).

Cet ajustement n'est pas toujours possible par la formation et la modification des contrats de travail (voir partie précédente).

En termes de GRH, le licenciement serait la solution de simplicité, quitte à réembaucher juste après celui-ci.

Mais une telle politique de la part des employeurs aboutirait à encombrer le marché du travail de personnes dont la qualification ne répond sans doute pas plus aux besoins des autres entreprises qu'à ceux de l'entreprise les ayant licenciées.

L'Etat décourage donc ces licenciements économiques par le biais d'une législation draconienne imposant de lourdes indemnités à verser aux salariés licenciés et l'obligation de prévoir un plan de reclassement pour ceux-ci.

2.3.3.2. Le licenciement pour cause réelle et sérieuse

Pour éviter les inconvénients énumérés ci-dessus d'un licenciement économique, la Direction des Ressources Humaines tente parfois de déguiser un licenciement économique en licenciement pour faute. Dans ce cas, et pour le sujet qui nous occupe, la situation est tout à fait similaire à celle d'un licenciement économique.

Dans les autres cas de licenciement pour cause réelle et sérieuse, l'objectif de l'entreprise est de se séparer d'un collaborateur donné mais qui occupe un emploi utile à la société. Il faudra donc puiser dans le marché du travail pour trouver une autre ressource humaine similaire.

Un licenciement pour cause réelle et sérieuse est donc a priori sans réel effet sur le marché du travail.

2.3.3.3. Le licenciement-démission

Un salarié peut avoir envie de quitter une entreprise et cette dernière besoin de se séparer de collaborateurs.

Nous entrons alors dans le vaste champ des négociations des conditions de départ. Le salarié peut simplement se porter volontaire pour être inscrit sur les listes de licenciés économiques jusqu'à négocier des indemnités conséquentes avec son employeur.

2.3.4. La sortie du marché du travail

La sortie du marché du travail est effective lorsque le salarié, suite à une démission ou un licenciement, ouvre ses droits à la retraite.

Il peut être dans une situation intermédiaire entre présence et sortie du marché du travail : en pré-retraite. Celle-ci est généralement issue d'un licenciement. 11 998 conventions entre le FNE et des entreprises ont été signées en 1993 pour des mises en pré-retraite. Cette solution entre dans le cadre des plans sociaux des entreprises, ce qui permet leur acceptation par l'administration, et permet également à l'ANPE de ne pas compter les pré-retraités parmi les chômeurs. Aucune statistique ne semble disponible sur le nombre total de pré-retraités auprès des organismes habituels réalisant des études sur le marché de l'emploi.

3. Conclusion

3.1. Le problème de l'emploi au sein de la GRH globale

L'emploi est aujourd'hui, dans tous les sondages, le point de préoccupation majeur des français. Agir pour (embaucher) ou contre (supprimer des postes) l'emploi a donc des incidences immédiates sur l'image d'une société tant à l'interne qu'à l'externe.

Embaucher est un signe de bonne santé économique. Cela rassure les salariés et les motive. Au contraire, débaucher est un signe de problèmes au sein de l'entreprise, incitant les salariés à la démotivation.

3.2. Complexité de la GRH

La taille des annexes de ce rapport est là pour le prouver, ainsi que la quantité d'organismes qu'il a fallu consulter pour obtenir ces documentations (DRTEFP, DDTEFP, DARES, INSEE, ...) : la gestion des ressources humaines devient de plus en plus complexe à cause de seuls éléments légaux?

Nous pouvons donc nous poser la question de savoir si toutes les mesures pour l'emploi profitent bien à toutes les entreprises qui seraient susceptibles d'être intéressées par elles. De nombreuses entreprises ne renoncent-elles pas tout simplement à avoir recours à des avantages auxquelles elles ont droit, voire même à embaucher, pour de seules questions de peur des complications administratives ?

Par ailleurs, une autre question demeure, question à laquelle aucun membre des organismes consultés n'a su ou voulu répondre : la faible efficacité des mesures pour l'emploi (le chômage continuant de monter) n'est-elle pas simplement due au fait que les emplois aidés remplacent les emplois non-aidés, avec un solde par conséquent nul sur le marché du travail ?

Cette complexité légale de la GRH est particulièrement criante et bloque la création d'emplois dans le cas du temps partagé.

Tous les acteurs politiques ou économiques s'accordent pour dire que les petites entreprises sont le plus porteuses en termes d'emplois mais rien n'est fait pour simplifier la vie de ces petites structures qui ne peuvent pas se permettre d'embaucher des ultra-spécialistes, voire même d'avoir recours à des consultants.

Références

Tableau de Bord des Politiques d'Emploi (n°4 - Décembre 1993)
(Edité par le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle -
Direction de l'Animation de la Recherche des Etudes Statistiques DARES)

Les chiffres de l'emploi 1991-1992
(Brochure éditée par le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation
Professionnelle - Délégation à l'emploi)

La Loi Quinquennale Relative au Travail, à l'Emploi et à la Formation Professionnelle
(version primitive, avec commentaires, issue de LIAISONS SOCIALES)

Fiches techniques de la DDTEFP sur les contrats d'emplois aidés.

Article "Du chômage à l'emploi" issu de PARTENAIRES (Magazine du Ministère du Travail,
de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, n°49, Février 1994)

Salaires, coût de la main d'oeuvre, revenus sociaux (source : INSEE, BMS 94-03)

INDICATEURS FRANCE (issu des Notes Bleues de Bercy, n°37, Avril 1994)

Cadres à temps partagé, de M. Yves Vidal, éditions ESF