

# Royaume-Uni

## Place des ressources humaines, salaires et congrès du TUC

Christian DUFOUR

Quels sont les priorités et les déterminants des pratiques des responsables des ressources humaines ? L'*IRS Employment Review*, publication destinée aux professionnels des ressources humaines<sup>1</sup>, vient de réaliser une étude à ce sujet. Leurs priorités sont plus classiques qu'attendu, et leurs sous-critères ne proviennent pas d'abord des syndicats.

La croissance des évolutions de salaires ralentit depuis plus d'un an dans le privé, alors que celles du secteur public connaissent une progression du rythme. Reflète des enjeux politiques de la période, les perspectives des services publics seront l'un des points chauds du congrès du TUC qui se tiendra en septembre.

---

### Des managers occupés par la gestion quotidienne classique mais transformée

Les réponses à un questionnaire standardisé de plus de 300 *senior managers* des HR (*Human Resources*) et des interviews qualitatives servent de base à une étude qui s'inscrit méthodologiquement dans la tradition d'enquête sociale britannique. Les répondants proviennent de toutes les branches de l'économie, mais seule une moitié d'entre eux connaît des syndicats dans leurs organisations : sans surprise, ceux qui exercent leurs fonctions dans les plus grandes unités. Près des deux tiers des répondant(e)s sont des femmes : 60 % parmi les directeurs,

---

1. Dans un pays où les statistiques officielles sont parfois déficientes et les pratiques de négociations très décentralisées, des organismes comme IRS recueillent et publient des informations monographiques et des synthèses concernant les principaux sujets relevant des relations sociales. Les praticiens des questions sociales s'y réfèrent pour orienter leurs propres décisions. En produisant ces informations qui constituent des éléments concrets de *benchmarking* et de formation du marché du travail et de normes sociales, elles en deviennent des acteurs centraux. Les résultats de cette étude, « HR practice and prospects : the picture for 2002 », sont publiés dans *IRS-Employment Review*, 751, 13 May 2002, p.4-23. Une étude précédente « Benchmarking the HR function : the IRS guide » (*IRS Employment Review*, 742, 17 december 2002, p.6-14) permettait de mesurer qualitativement les évolutions de la fonction ressources humaines.

## ROYAUME-UNI

66 % parmi les managers. Les femmes sont particulièrement prépondérantes dans les services privés où elles constituent plus de 70 % des répondant(e)s. Les répondants proviennent aussi bien du privé que du public.

Lors qu'on leur demande ce qui compose l'essentiel de leurs préoccupations quotidiennes, ils (elles) évoquent des thèmes extrêmement classiques : embauches, gestion de l'absentéisme et réorganisations. Les thèmes avancés par les théoriciens modernes des ressources humaines ne sont qu'assez peu évoqués : ni la gestion des compétences, ni l'équilibre vie-privée/vie professionnelle, ni l'impact des technologies de l'information, ni l'externalisation des ressources humaines ne sont en tête des priorités évoquées. Confrontés à ces résultats statistiques, les interviewés expliquent pour l'essentiel que la « bombe à retardement » des structures d'âge au sein des entreprises a commencé à manifester ses premiers effets, et qu'il convient de se mobiliser à ce sujet. Embaucher, réorganiser pour mieux utiliser le personnel et maintenir en place ce qui pourrait être tenté de partir sont donc parmi les sujets principaux de préoccupation. Cela explique aussi pourquoi les mêmes thèmes sont évoqués comme priorités pour les

années à venir, avec un renforcement particulier des questions de fidélisation de la main-d'œuvre (*retention*). Les responsables des RH du secteur public sont particulièrement préoccupés par leur capacité à embaucher et à conserver du personnel.

Les thèmes comme l'égalité de traitement, le stress, l'égalité des salaires, les fusions ne sont évoqués que dans 20 % ou moins des organisations. Encore plus bas dans l'échelle (10 % ou moins), viennent les négociations d'accords collectifs avec les syndicats ou la mise en place du salaire minimum.

### **Des managers plus stressés par leurs directions que par les syndicats**

Par contre, ces thèmes classiques sont « managés » dans un contexte modifié. D'où viennent les priorités des responsables des ressources humaines ? Sans surprise, ce sont les objectifs fixés par l'entreprise qui décident en la matière, que ce soit ou non directement par les marges financières qui sont laissées aux responsables de ressources humaines ou éventuellement par la dynamique propre de fonctionnement de ces départements. On voit poindre aussi parmi les incitations majeures les exigences issues des lois nouvelles. Les représentants du personnel et les syndicats ne sont cités que

### **Les dix priorités essentielles au cours de l'année écoulée**

Embauches	72 %
Gestion de l'absentéisme	62 %
Réorganisations	59 %
Fidélisation de la main-d'oeuvre	57 %
Suivi et application des règles de droit	56 %
Formation	54 %
Contrôle des salaires annuels	42 %
Gestion de licenciements	37 %
Equilibre vie professionnelle vie privée	33 %
Système de retraite	32 %

## PLACE DES RESSOURCES HUMAINES

Les facteurs influents sur les priorités des ressources humaines		Les responsabilités primordiales des ressources humaines	
Priorités de l'entreprise	74 %	Relations avec les syndicats et les représentants des salariés	92 %
Finances de la société	61 %	Egalité des chances	75 %
Initiatives propres des RH	51 %	Formation et développement	68 %
Nouvelles lois et mesures réglementaires	33 %	Recrutement	68 %
Situation du marché du travail	30 %	Formation des salaires	60 %
Représentation des salariés et syndicats	16 %	Discipline et licenciements	59 %
Opportunités financières gouvernementales	13 %	Accueil	58 %
<i>Le tableau de gauche est issu de l'enquête quantitative sur les pratiques des départements de ressources humaines. Le tableau de droite est tiré de l'enquête de benchmarking qui l'a précédée (cf note 1)</i>		Contrôles sur la santé et la sécurité	41 %
		Choix des promotions	30 %
		Appréciation des performances	15 %

Lecture : 92 % des responsables de RH en quête considèrent les relations avec les syndicats comme une responsabilité primordiale de leur département. 75 % considèrent que les priorités de l'entreprise sont décisives pour orienter les activités de leur département.

dans moins d'un cas sur six parmi les principaux déterminants dans la fixation des priorités des départements de RH, même s'ils se reconnaissent comme exerçant une responsabilité primordiale dans les relations avec ces interlocuteurs. Il existe une grande différence entre les responsabilités dont les services ressources humaines se déclarent primordialement investies et le type de priorités qu'ils doivent prendre en compte pour orienter leurs actions.

L'enquête suggère que, si la pression exercée par le marché du travail contraint les responsables de ressources humaines à privilégier les politiques d'embauche et le maintien du personnel dans leurs activités, ils perçoivent ces situations à travers le prisme des enjeux pour l'entreprise. Cela explique qu'ils ne rangent pas la situation sur le marché du tra-

vail tout en haut des facteurs explicatifs de leurs hiérarchies prioritaires. Par contre, l'intervention des représentants des salariés ou du syndicat n'est que rarement ressentie comme un élément décisif dans la formation des priorités. Les responsables de RH expliquent leur rôle partiellement par l'insuffisance des capacités d'intervention des « managers de premier rang ». Une part importante de leur intervention va consister à encadrer, former, motiver (matériellement aussi) ces responsables de terrain ; une autre part consiste à informer leur organisation sur les conditions du marché du travail, spécialement en matière de salaires.

### Le rôle stratégique de techniques salariales complexes

Au fil des années, les responsables de RH ont abandonné leurs fonctions de *welfare*<sup>1</sup> au sein de l'entreprise pour de ve-

1. Comprendre ce terme intraduisible comme « spécialiste des questions sociales ».

## ROYAUME-UNI

Les sources d'information sur les salaires	
Recherches propres sur les salaires	51,1 %
Contacts d'affaires informels	44,7 %
Achats d'enquêtes sur les salaires	44,0 %
Abonnement à des revues spécialisées	43,1 %
Prix à la consommation	38,9 %
Données sur le marché du travail	26,8 %
Appartenance à des « clubs de salaires »	18,5 %
Données sur les revenus moyens	12,4 %
Consultants	11,5 %

nir des membres à part entière du *business staff*. Ils affirment en majorité que leur voix est entendue au sein des comités de direction lorsqu'ils y siègent<sup>1</sup>. De plus en plus, les responsables de RH doivent « quantifier leurs résultats et justifier leur contribution » au résultat final de l'entreprise. Leur intervention dans le *business plan* se traduit en particulier dans leurs interventions en matière de politique des salaires. Au cours des dernières années, ils ont particulièrement développé des formes de rémunérations qui puissent s'adapter à des pratiques de travail qui évoluent rapidement.

Les formes de rémunérations se différencient de plus en plus, avec pour objectif d'adapter les modes de rémunérations à des objectifs productifs diversifiés suivant les personnes et les périodes. Ce faisant, ils assurent la liaison entre le marché du travail interne et le marché du travail externe, veillant à la fois à maintenir les pratiques salariales au niveau de celles de la concurrence, et à faire preuve de capacités d'innovation pour assurer la compé-

titivité de l'entreprise par sa force d'attraction sur les qualifications recherchées et par sa flexibilité en fonction des tendances économiques. Selon leurs descriptions, les départements de RH fonctionnent en partie comme des consultants internes, qui doivent évaluer les performances de leur entreprise en matière d'utilisation et de fidélisation des salariés.

D'un point de vue plus fonctionnel, la combinaison entre les différentes sources possibles de revenus pour les salariés constitue l'un des exercices les plus techniques de cette fonction, avec un privilège reconnu au rôle des politiques en matière de retraite. Dans ces conditions, la recherche d'informations sur les pratiques et les niveaux de salaires est une question centrale. Elle occupe une part importante du temps des responsables de RH et mobilise des moyens variés.

Suivant cette hiérarchisation ; on constate une combinaison entre moyens formels et informels d'information. Les accords collectifs ne sont pas évoqués en tant que tels comme source d'information

1. Une enquête réalisée en janvier 2002 laisse penser que cela est moins souvent le cas dans les entreprises les plus stratégiques : 18 % des entreprises incluses dans le FTSE100 (Financial Times Stock Exchange 100) comptent le responsable des RH dans leur comité de direction. (*Financial Times*, 29 janvier 2002)

per ti nente, même s'ils sont in clus dans les informations disponibles via des médias spécialisés.

#### **Evo lutions sa la ria les en baisse au prin temps 2002**

Les responsables des ressources humaines britanniques accordent depuis le début de l'année 2002 des aug men ta tions de sa lai res moins im por tan tes que lors de la période précédente, pour atteindre en mars un point bas com pa rable à ce lui atteint en mars 2000. Entre mars 2001 et mars 2002, la mé diane des aug men ta tions de sa lai res est passée de 3,2 % à 2,5 %<sup>1</sup>. La situation pourrait ne se modifier que len te ment en fa veur de pro gres sions plus fortes, les pers pec ti ves éco no mi ques restant incertaines, malgré un chômage se main te nant à des ni veaux his to ri que ment bas (suivant les normes du BIT, légèrement au-des sus de 5 %).

En mars 2001, la médiane des augmen tations de salaires prises en compte dans le panel (donc à cette date janvier+fé vrier+mars) se si tuait à 3,2 %. En mars 2002, cette médiane se situait à

2,5 %. En même temps que le seuil de la mé diane s'abaisse, les écarts entre en tre pri ses s'accrois sent. Le quartile su pé rieur est bordé par une limite qui ne régresse que de 0,4 point sur cette période. Le quartile inférieur perd de son côté 1,1 point. L'augmentation médiane par nombre de salariés enregistre la même évo lu tion de 3,2 % à 2,5 % sur la même période. Mais elle connaît un rythme d'évo lu tion dif fé rent. Cela tient partiellement à la saisonnalité des négociations. Jan vier et avril sont tra di tion nel le ment les deux mois les plus importants par le nombre d'augmentations de salaires qu'ils connais sent. Et nombre de gran des en tre pri ses com pri ses dans le quar tile su pé rieur aug men tent leurs sa lai res en cours d'année. Ainsi, en 2001, les entreprises du commerce ont accordé en moyenne des augmentations de 4 %, en lien avec des pro blè mes de fi dé li sa tion de leur per son nel (Du four, Hege, 2002).

#### **Le repositionnement du secteur public**

Les entreprises relevant du secteur pu blic ont ac cor dé des aug men ta tions de

#### **Les mé dia nes d'augmentations de salaires**

	Mars 2001	juin	septembre	décembre	mars 2002
Augmentation médiane par nombre de cas	3,2 %	3,0 %	3,0 %	2,6 %	2,5 %
Quartile supérieur	3,5 %	3,5 %	3,5 %	3,5 %	3,1 %
Quartile inférieur	3,0 %	2,8 %	2,8 %	2,1 %	1,9 %
Augmentation médiane par nombre de salariés	3,2 %	3,7 %	3,7 %	3,1 %	2,5 %

Source : IRS Employment Re view 751

1. L'augmentation médiane des salaires se définit à partir d'un panel d'augmentations dans des entreprises sur une période de trois mois (le niveau de mars est le résultat d'augmentations au 1<sup>er</sup> trimestre). Elle sépare les entreprises en deux moitiés. Des quartiles haut et bas permettent de mesurer les évolutions de façon plus fine. Le quartile supérieur concerne un quart des entreprises qui ont négocié au-dessus de la limite indiquée, et réciproquement pour le quartile inférieur. D'autres panels sont établis, par exemple par le Labour Research Department, proche des syndicats, qui mesure des résultats d'augmentations négociées et publie ainsi souvent des résultats plus élevés que ceux établis par IRS.

## ROYAUME-UNI

salaires souvent supérieures à celles octroyées par le secteur privé, surtout à compter de mai 2001. Les tensions sur le marché du travail et les enjeux politiques au tour des services publics expliquent ces différencements de traitement sur cette courte période<sup>1</sup>. La conjonction du ralentissement de l'activité économique dans le privé et du lancement d'une nouvelle politique salariale dans le public a ouvert le ciseau entre les deux courbes salariales. D'août 2000 à août 2001, les salaires dans le secteur public ont augmenté de 5,7 % alors que ceux du privé étaient notés à +4,2 % sur la même période. Et les gains moyens mesurés par l'Office for National Statistics progressent de plus de 5 % pour les salariés du secteur public tout au long de la deuxième moitié de 2001.

A la fin de l'année, les salariés du public avaient bénéficié d'augmentations de salaires de 5,4 %, contre 3,9 % dans le secteur privé. Il s'agit souvent d'un effet de rattrapage, qui s'est poursuivi au cours de 2002. Ainsi, en avril 2002, les infirmières, médecins, enseignants et militaires – soit 1,3 million de salariés du secteur public – ont obtenu des augmentations de salaires qui s'étagent de 3,5 à 3,7 %.

Il s'agit de la prise en compte de recommandations de plusieurs commissions sur les salaires (*pay review bodies*) qui font valoir les besoins du service public de conserver ses salariés, mais aussi les objectifs de coûts et de qualité des services, les objectifs gouvernementaux d'amélioration des services publics et ses perspectives en matière d'inflation (autour de 1,6 % annuels en 2002). Cela n'a pas empêché début mai le chancelier Gordon Brown de mettre en garde contre les

augmentations de salaires pratiquées dans les services publics.

---

### Les syndicats prêts à l'affrontement avec le gouvernement ?

Les syndicats continuent de tirer les bénéfices de la loi sur la reconnaissance syndicale. Synthétiquement, il semble que l'existence de la loi incite les employeurs à faire preuve de leur disposition à reconnaître volontairement les syndicats, avant que ceux-ci utilisent la loi pour rappeler leur existence. La moitié des sites où ont lieu ces reconnaissances ont moins de 65 salariés, avec de grandes différences de taille dans les accords, comme il se doit, puisqu'une reconnaissance ne se fait pas nécessairement pour une entreprise entière, mais peut aussi se faire pour une partie des salariés à l'exclusion des autres.

D'autres aspects de la politique gouvernementale contribuent par contre à alimenter les rancœurs à son égard. Le gouvernement, sous prétexte de procédures abusives, veut rendre plus difficile le dépôt de plainte des salariés licenciés devant les tribunaux du travail.

La commission de Bruxelles doit engager des poursuites contre la Grande-Bretagne pour son retard à introduire les directives communautaires en matière de durée du travail dans sa législation alors que Tony Blair affiche ses concordances de vue avec Silvio Berlusconi et José Maria Aznar en matière de flexibilisation du marché du travail. Tony Blair a pris directement la responsabilité de promouvoir le développement de centres pour l'emploi où les demandeurs peuvent se voir supprimer les allocations s'ils refusent les propositions d'emploi

---

1. Cf. « Public sector pay in 2001/02 » IRS, *Employment Review*, 742, décembre 2001, p. 16-28.

qui leur sont faites, malgré l'opposition des syndicats<sup>1</sup>. En outre, le gouvernement prévoit de renforcer l'intervention d'entreprises privées dans sa ré forme des services publics, et celle de la santé en particulier.

La satisfaction de se retrouver plus souvent dans des entreprises d'où ils étaient exclus n'empêchera sans doute pas les syndicats de manifester plus que du mécontentement de façade en septembre vis-à-vis du *New Labour*.

Les syndicalistes du secteur public sont à la pointe dans ce combat. Ils tentent de ne pas limiter leurs revendications aux seules questions concernant le personnel des services publics, mais de montrer les effets politiques des privatisations sur la vie démocratique du pays : « Les privatisations ... empêchent que le vote ait une influence sur toute une part de la vie », plaide le secrétaire du syndicat de la communication.

Les conséquences potentielles du conflit entre le *New Labour* et les syndicats sont plus structurales que celles déjà tirées. Plus d'un syndicat a décidé de réduire les versements de fonds politiques au parti travailliste. Certains syndicalistes proposent de franchir un pas de plus et de financer d'autres partis. Mais un syndicat aussi peu suspect de complicité avec le

gouvernement que *Unison* se défie des conséquences d'un pareil mouvement sur ses propres affiliés : nombre d'entre eux sont autant des militants du labour que des militants syndicaux. La dis tance prise par le syndicat vis à vis du parti risque de les mettre en porte à faux et éventuellement de les désolidariser du syndicat. Plus institutionnellement, cela heurte frontalement la traditionnelle division des tâches entre parti et syndicat qui a été institutionnalisée avec la création du *Labour* à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. La question stratégique posée aux syndicats est de savoir quelle relation ils veulent entretenir à l'avenir avec les partis politiques. Il faut sans doute s'attendre à une longue et lente maturation stratégique au sein des syndicats. D'autant que le parti travailliste ne dément pas son succès électoral, même s'il est entaché par une tendance à la baisse des niveaux de participation aux dernières élections.

### Sources :

*IRSEmploymentReview, FinancialTimes, The Guardian, LabourResearch*

Du four Christian, Hege Adelheid (2002) « Les négociations dans le commerce de détail en 2002 : Italie, Grande-Bretagne et Allemagne » in *La négociation collective en 2001*, T. 1, MASTS, Editions Lé gis la tives, Paris, pp. 245-264

---

1. Les *Job Centre Plus* sont installés dans les quartiers des villes les plus touchées par le sous-emploi. Ils peuvent être dirigés par des associations ou des sociétés privées. Cf. Discours de Tony Blair le 10 juin 2002 sur la réforme de l'Etat social (*Welfare State*).