MANAGEMENT SUP

Gestion des ressources humaines

Pilotage social et performances

9e édition

Copyright © 2016 Dunod.

Bernard Martory
Daniel Crozet

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, 2016
5 rue Laromiguière, 75005 Paris
ISBN 978-2-10-074484-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Copyright © 2016 Dunod.

Table des matières

Introduction 1

1 Le pilotage des effectifs et des compétences 9

Section 1 La mesure des effectifs 10
Section 2 L'approche des compétences 15
Section 3 La gestion prévisionnelle 24

2 Le recrutement du personnel 43

Section 1 La stratégie du recrutement 44
Section 2 La campagne de recrutement 50
Section 3 La gestion des entrées dans l'organisation 68

3 La gestion des carrières 75

Section 1 L'appréciation des salariés 76
Section 2 Le plan de développement des ressources humaines internes 83

4 Le pilotage de la formation 95

Section 1 La décision d'investir en formation 96
Section 2 Le pilotage des opérations de formation 104
Section 3 L'étude des retours sur investissement en formation 113

Copyright © 2016 Dunod.

5 La rémunération et la masse salariale 128

Section 1 Les systèmes de rémunération 129
Section 2 La détermination de la rémunération 140
Section 3 L'analyse des variations de la masse salariale 153

6 Définir et piloter les performances 172

Section 1 La performance et sa mesure 173
Section 2 Le pilotage des performances socio-économiques 182
Section 3 La participation dans ses différentes modalités 189

7 Les dysfonctionnements sociaux et leur mesure 201

Section 1 L'absentéisme, régulation individuelle à court terme 202
Section 2 Le turn-over, régulation individuelle à long terme 208
Section 3 Les conflits sociaux 217
Section 4 Les accidents du travail 220
Section 5 L'appréciation du climat social de l'entreprise 223

8 Les systèmes d'information 234

Section 1 Les politiques de communication dans les organisations 235
Section 2 Le système d'information sociale socle du pilotage 244
Section 3 L'audit social 261

9 La fonction ressources humaines en mutation 268

Section 1 Les nouveaux enjeux et le nouveau cadre de référence 269
Section 2 Les nouvelles pratiques de la gestion des ressources humaines 280
Section 3 Le pilotage par processus 287
Section 4 Les ressources humaines créatrices de valeur 294

Conclusion : Le personnel mix 305
Bibliographie 311
Index 313

Copyright © 2016 Dunod.

Introduction

La gestion des ressources humaines,
c'est la gestion des hommes au travail dans des organisations.

La gestion des ressources humaines est ici caractérisée par trois vocables : **gestion, hommes au travail, organisations**, qui seront successivement repris et définis.

La gestion...

Gérer, c'est effectuer des choix. Le gestionnaire, le manager (le « ménager », en ancien français) décident dans le cadre de leurs compétences ; ils doivent faire en sorte que leurs décisions soient appliquées et évaluées, modifiées le cas échéant. Une distinction doit être opérée entre la gestion et l'administration du personnel, laquelle consiste à réunir et organiser l'information afin d'éclairer les choix. L'administration du personnel fournit les bases des décisions de gestion et contribue à entretenir les relations courantes avec les salariés et les pouvoirs publics.

Gérer les hommes, ce n'est donc pas réagir à court terme et sans vue synthétique à des sollicitations momentanées. La fonction personnel est ici conçue non dans sa vision administrative de chambre d'enregistrement des lois sociales, mais dans son rôle de preneur de décisions.

On soulignera la parité des problèmes de gestion du personnel avec ceux qui se posent dans d'autres domaines de la gestion des organisations, donc la nécessaire interaction et coordination des centres de décisions :
– avec les questions financières et comptables : le coût des hommes parmi les coûts subis par l'organisation ;

Copyright © 2016 Dunod.

– avec les problèmes relatifs à l'affectation et l'emploi des capacités techniques : relation des hommes et des postes de travail ;
– avec la question du pouvoir, de son attribution, de son organisation, de son exercice enfin ;
– avec l'exercice du contrôle et de la mesure de la performance et la nécessité d'apprécier la performance sociale.

L'expression « pilotage social », de plus en plus souvent employée, traduit la mise sous tension de la gestion des hommes compte tenu des objectifs assignés à l'entreprise. Piloter les ressources humaines, c'est à la fois définir des cibles sociales ou socio-économiques et opérer les régulations en vue de les atteindre.

Gérer le personnel, c'est effectuer des choix stratégiques, c'est-à-dire définir des options engageant l'unité à long terme, au niveau des directions générale et du personnel. Elles concernent essentiellement :
– la politique d'emploi : choix de niveaux de qualification, substitution capital-travail, affectation des hommes ;
– la politique de rémunération et d'avantages sociaux ;
– l'organisation et la transmission du pouvoir : déterminer et faire respecter les normes régissant l'activité du personnel dans l'organisation.

Gérer le personnel, c'est effectuer des choix tactiques : il s'agit de la prise de décisions quotidiennes, au niveau des responsables décentralisés et en conformité avec les choix stratégiques. Ce seront, par exemple, des décisions d'embauche, de mise sur pied d'une action de formation, d'aménagement des postes de travail, fixer le montant d'une prime, négocier la mise en œuvre de la réduction du temps de travail, etc.

... Des hommes au travail...

La gestion des ressources humaines possède la double spécificité de concerner **les hommes** – facteur de production particulier – **au travail**, c'est-à-dire effectuant une activité contraignante.

Les hommes ne sont pas des objets bruts de calcul économique : les hommes disposent d'une relative inertie au changement compensée par une assez grande adaptabilité aux situations diverses : « Les hommes sont moins maniables que les choses » (H. Bartoli). C'est dire que la gestion du personnel est aussi celle de la durée, des délais d'ajustement, des régulations individuelles.

Les hommes réagissent aux décisions prises en fonction de leur passé et de leur personnalité : « Entre l'événement qui les touche et la réponse qu'ils lui donnent s'interpose toute leur vie sociale, toutes leurs attentes professionnelles, tous leurs espoirs » (A. Touraine). C'est dire que toute décision doit tenir compte des personnalités, de l'environnement, du passé de l'organisation ; elle n'est jamais un choix

Copyright © 2016 Dunod.

dans l'absolu mais décision dans un contexte et en fonction des personnalités : « L'homme n'est pas seulement une main et un cœur mais il est aussi une tête, c'est-à-dire un agent autonome et libre capable de réagir non seulement contre la standardisation taylorienne mais aussi contre la manipulation psychologique » (M. Crozier).

« Des hommes » : le pluriel indique qu'ils vivent au sein de groupes variés. « Les hommes qui constituent un atelier au travail ne sont pas purement et simplement des individus ; ils forment un groupe au sein duquel ils ont développé des habitudes de relations entre eux et avec leurs supérieurs, avec leur travail, avec les règlements de l'entreprise », affirme Elton Mayo qui, le premier, a pu montrer la réalité et les incidences d'une identification à une collectivité. Les groupes concernés sont à la fois :

– professionnels : un atelier, un bureau, un groupe de qualification, un groupe d'identification, une section syndicale…
– extra-professionnels : familles, groupes de loisirs, d'activités locales…

Le travail est une activité contraignante. C'est la nature du travail que d'être contrainte et c'est aussi la contrainte qui peut servir à le définir. En reprenant l'exemple donné par H. Guitton du guide de montagne suivi de son client, tous deux effectuant évidemment le même parcours, on s'aperçoit bien que seule l'existence d'une contrainte distingue le travail du guide par rapport au loisir que vit son compagnon de cordée.

Le travail est de ce fait ressenti comme une « valeur négative ». En même temps, il valorise le travailleur, structure sa vie sociale, lui permet d'acquérir un revenu, tout en obéissant à des motivations très différentes : vivre, se rendre utile, obtenir un statut social, s'épanouir, faire œuvre de création…

On conclura que le travail n'est pas une activité homogène, ni dans la façon dont elle est ressentie ni dans les aspirations qui la motivent. **Gérer le travail, c'est donc aussi gérer la diversité.**

… Dans des organisations

Le champ de la gestion des ressources humaines se situe dans les organisations, c'est-à-dire, suivant l'acception traditionnelle, les institutions qui répondent aux trois critères suivants :

– ce sont des groupes sociaux, qui réunissent des individus désireux de réaliser le même objectif ;
– ce sont des groupes rationnellement organisés ;
– ce sont des groupes durables et finalisés.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Repère

L'environnement change... la gestion des hommes aussi

Règlement intérieur d'une entreprise (1880)

1. Piété, propreté et ponctualité font la force d'une bonne affaire.
2. Notre firme ayant considérablement réduit les horaires de travail, les employés de bureau n'auront plus à être présents que de sept heures du matin à six heures du soir, et ce, les jours de semaine seulement.
3. Des prières seront dites chaque matin dans le grand bureau. Les employés de bureau y seront obligatoirement présents.
4. L'habillement doit être du type le plus sobre. Les employés de bureau ne se laisseront pas aller aux fantaisies des vêtements de couleurs vives, ils ne porteront pas de bas non plus, à moins que ceux-ci ne soient convenablement raccommodés.
5. Dans les bureaux, on ne portera ni manteau, ni pardessus. Toutefois, lorsque le temps sera particulièrement rigoureux, les écharpes, cache-nez et calottes seront autorisés.
6. Notre firme met un poêle à la disposition des employés de bureau. Le charbon et le bois devront être enfermés dans un coffre destiné à cet effet. Afin qu'il puisse se chauffer, il est recommandé à chaque membre du personnel d'apporter chaque jour, quatre livres de charbon durant la saison froide.
7. Aucun employé de bureau ne sera autorisé à quitter la pièce sans la permission de M. le Directeur. Les appels de la nature sont cependant permis, et pour y céder, les membres du personnel pourront utiliser le jardin au-dessous de la seconde grille. Bien entendu, cet espace devra être tenu dans un ordre parfait.
8. Il est strictement interdit de parler durant les heures de bureau.
9. La soif de tabac, de vin ou d'alcool, est une faiblesse humaine, et comme telle, est interdite à tous les membres du personnel.
10. Maintenant que les heures de bureau ont été énergiquement réduites, la prise de nourriture est encore autorisée entre 11 h 30 et 12 h mais, en aucun cas, le travail ne devra cesser durant ce temps.
11. Les employés de bureau fourniront leurs propres plumes. Un nouveau taille-plume est disponible sur demande, chez M. le Directeur.
12. Un senior, désigné par M. le Directeur, sera responsable du nettoyage et de la propreté de la grande salle ainsi que du bureau directorial. Les juniors et les jeunes se présenteront à M. le Directeur quarante minutes avant les prières et resteront après l'heure de fermeture pour procéder au nettoyage. Brosses, balais, serpillières et savon seront fournis par la Direction.

Les propriétaires reconnaissent et acceptent la générosité des nouvelles lois du travail mais attendent du personnel un accroissement considérable du rendement, en compensation de ces conditions presque utopiques.

Source : Flash BPY, *Journal de la Banque Populaire de l'Yonne.*

Copyright © 2016 Dunod.

Relevons que, conformément à cette définition, la gestion des ressources humaines concerne aussi bien :
- les organisations économiques ou non : les institutions à but non lucratif ont des problèmes de gestion du personnel largement communs aux autres organisations ;
- les organisations affrontant ou non le risque sur les marchés : les administrations ne doivent pas être exclues du champ de l'étude malgré leur spécificité tenant au statut particulier de leurs agents.

Les domaines d'action et les missions

La variété des domaines d'action de la fonction « ressources humaines » d'une organisation est grande. Elle peut être présentée sur la base des trois axes retenus dans la figure I.1 :
- la mise en œuvre d'un cadre réglementaire national, sectoriel et propre à l'entreprise, à la fois très abondant et fortement évolutif. Cela se traduit notamment par une administration au quotidien qui constitue à la fois le minimum vital et le support indispensable de la gestion sociale ;
- l'animation du dialogue et la mise en œuvre de la communication avec les collaborateurs, d'une part, et avec les divers groupes constitutifs de la collectivité, d'autre part ;
- le pilotage socio-économique, c'est-à-dire la participation au développement des performances de l'organisation.

Parler de « ressources humaines » – et nous avons été les premiers à le faire dans notre pays en publiant la première version de ce manuel –, c'est, bien sûr, mettre l'accent sur la gestion et le développement du potentiel humain d'une organisation. Mais, à côté des fonctions de gestion, on ne saurait négliger les tâches d'administration qui correspondraient plutôt dans le vocabulaire courant au champ des **relations sociales** ou **relations industrielles**, et les tâches de communication qui correspondraient plutôt au domaine des relations humaines. C'est pourquoi la direction des ressources humaines oriente ses actions autour de trois axes, d'ailleurs largement complémentaires : **administrer, communiquer, gérer**.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

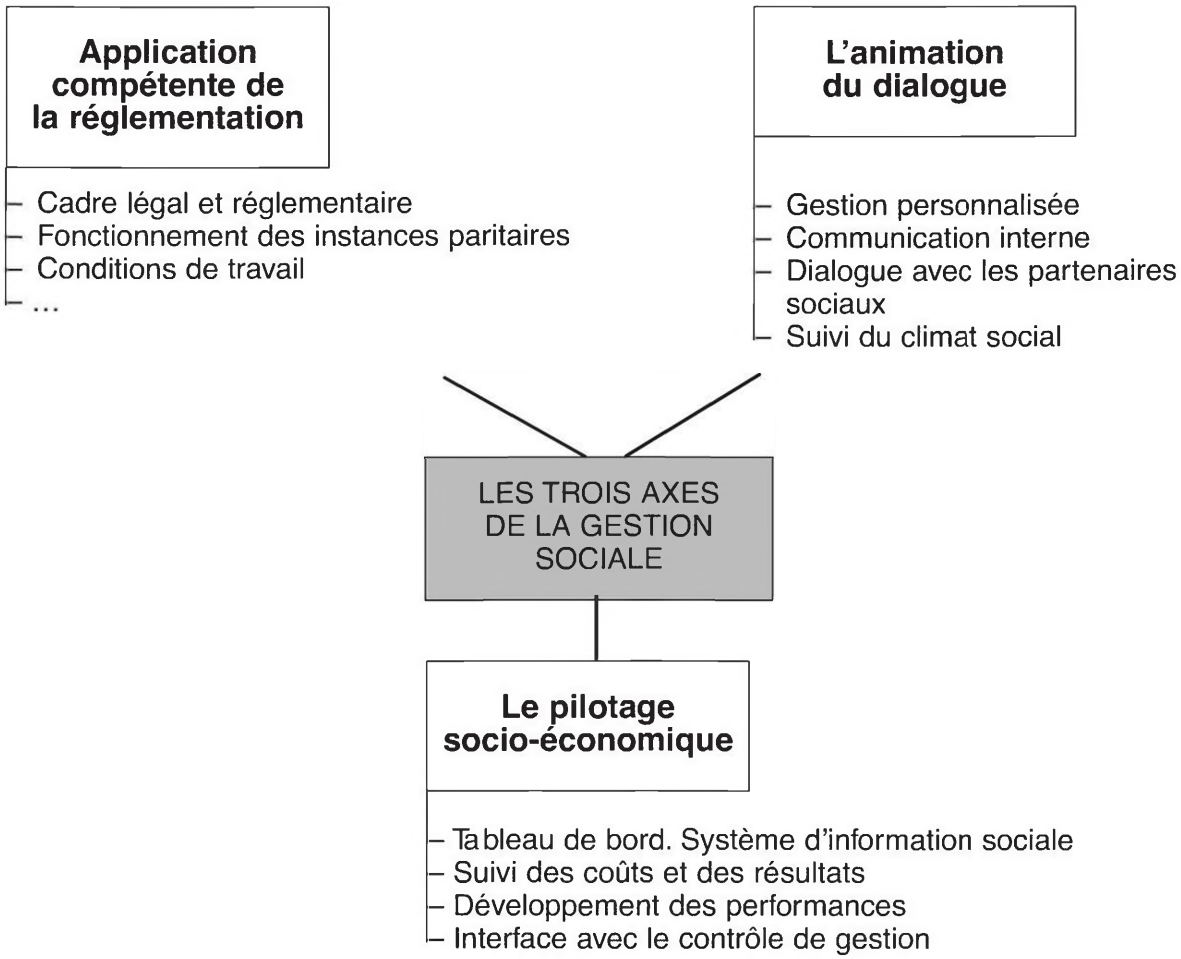


Figure I.1 – Les trois axes de la gestion sociale

Administrer

– Mettre en œuvre la législation sociale, tenir les documents imposés par la réglementation, entretenir les relations avec les services administratifs du travail.
– Administrer les hommes, assurer leur sécurité et leur épanouissement.
– Faire fonctionner le dialogue dans le cadre des instances représentatives ; mettre au point, faire connaître et appliquer les procédures internes.

Communiquer

– Organiser et faire fonctionner les systèmes et les organes de participation au pouvoir et de dialogue entre différents niveaux hiérarchiques.
– Mettre en place les systèmes de circulation d'information et de communication de l'organisation ; faire fonctionner et améliorer les outils et les procédures de la communication interne.

Gérer

– Recruter et placer chaque individu au poste exact qui convient à ses aptitudes et à ses aspirations.

Copyright © 2016 Dunod.

- Organiser la formation et l'intégration des salariés sur chaque poste, améliorer le rendement individuel et la performance humaine de l'organisation.
- Assurer la rémunération, la promotion des salariés et le développement de leurs carrières.
- Améliorer les conditions de travail et de vie dans l'organisation.
- Concevoir et réaliser l'adaptation et l'évolution des ressources humaines compte tenu des stratégies de l'unité.

Le pilotage social

Parler de pilotage en matière de ressources humaines constitue une révolution, non pas dans la nature des tâches confiées aux responsables sociaux mais dans l'affirmation d'une mission stratégique au service du changement social. Piloter le social, c'est assumer une vision volontariste dans laquelle la fonction sociale n'est pas une activité administrative d'assistance mais est une fonction à part entière, au service des stratégies de l'entreprise ou de l'organisation qui la met en œuvre. L'abandon d'une image des services RH comme « des empêcheurs de tourner en rond » et son remplacement par l'apparition de partenaires des autres fonctions au service du développement de l'entreprise, est une constante de cette évolution et pas seulement dans les grands groupes. L'idée force est de remplacer une assistance passive, vécue quelquefois comme l'exercice d'entraves aux activités rentables, **par une dynamique de pilotage du changement social**.

Le pilotage s'organise en trois temps :

- *désignation des cibles* qui constituent autant d'objectifs sociaux, socio-économiques au service d'une logique de conduite organisée du changement ;
- *cheminement vers la cible*, en mesurant périodiquement les écarts par rapport à la route idéalement tracée vers les objectifs ;
- *mise en œuvre des régulations*, en vue de définir de nouvelles cibles si possible meilleures, en tout cas les moins mauvaises possibles, compte tenu des changements d'environnement qui ne manquent pas de se produire et qui sont évidemment imprévisibles lors de la réalisation des prévisions. C'est une phase évidemment essentielle du pilotage, celle qui exigea les plus grandes compétences de la part des pilotes.

On distinguera *le pilotage stratégique* au service d'objectifs généraux à moyen et long terme, par exemple et très souvent : assurer les montées en compétences et l'évolution des métiers, restructurer le système de rémunération au service des objectifs généraux de l'entreprise, développer les performances socio-économiques. À côté, et en cohérence avec le pilotage stratégique, *le pilotage opérationnel* s'emploie à mettre en œuvre au quotidien les choix stratégiques. Les objectifs vont, suivant les niveaux, de la semaine, au mois et jusqu'à l'année dans un cadre budgétaire.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

La montée en puissance du pilotage s'accompagne d'une professionnalisation de la fonction. Les métiers de ressources humaines émergent avec force autour des différentes composantes que sont le pilotage des rémunérations, l'optimisation de la gestion des effectifs et des compétences, la mise en œuvre des flexibilités, les politiques de communication… Ils se conçoivent de plus en plus souvent dans un cadre international avec des adaptations stratégiques à chaque cadre culturel ce qui en accroît les difficultés. Ils sont vécus progressivement dans une logique de décentralisation, en donnant aux managers opérationnels une part de plus en plus large de responsabilités sociales. Enfin, ils s'accompagnent dans les faits d'une augmentation de la productivité de la fonction par élimination des activités qui ne sont pas indispensables à la mise en œuvre des métiers de l'entreprise. Ces améliorations de performances des ressources humaines se traduisent à la fois par l'amélioration de la qualité des services rendus aux clients internes, un meilleur partage de la fonction avec les responsables opérationnels et, très souvent, une professionnalisation et une spécialisation des collaborateurs se consacrant aux divers domaines du pilotage social.

Copyright © 2016 Dunod.

Chapitre 1

Le pilotage des effectifs et des compétences

Lorsqu'il s'agit de maîtriser et de piloter les ressources humaines d'une organisation, la première question qui se pose est celle de l'identification et de la mesure des effectifs et des compétences dont elle peut disposer. Le problème très pratique du dénombrement des effectifs apparaît *a priori* mineur et banal ; il ne l'est pas dans de nombreuses entreprises, dans la mesure où les réponses qui y sont apportées reposent sur des arbitrages souvent délicats qui concernent la définition des effectifs à retenir et des types de mesures à pratiquer. Le thème de la maîtrise de compétences est évidemment vital pour la mise en œuvre des hommes au service des productions et des performances. Il a fait l'objet de nombreuses approches à la fois fondamentales et pratiques qui sont résumées dans ce chapitre.

La seconde question souvent posée est celle de la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences : dans quelle structure, avec combien de personnes et avec quels types de compétences allons-nous travailler demain ? Les réponses apportées – en tout cas plus dans les approches méthodologiques que dans la réalité des pratiques de terrain – sont celles du développement d'une gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences. Le pilotage social hésite alors, comme les autres domaines de gestion, entre une gestion prévisionnelle structurée, qui fige les choix pour l'avenir, et le maintien d'une large flexibilité de l'organisation, des effectifs et même des compé-

Copyright © 2016 Dunod.

tences, qui permet de répondre aux évolutions de plus en plus rapides et imprévisibles de l'environnement technologique et commercial. Il est à la fois le produit des hasards auxquels la gestion prévisionnelle permet de se préparer et de la nécessité des stratégies de ressources humaines qui doivent être organisées par des réflexions prospectives.

Section 1 ■ **La mesure des effectifs**
Section 2 ■ **L'approche des compétences**
Section 3 ■ **La gestion prévisionnelle**

Section 1 LA MESURE DES EFFECTIFS

1 Le cadre de référence de la mesure

Beaucoup d'entreprises ne connaissent pas, à quelques unités près, leur effectif à un moment donné. Cette observation d'apparence paradoxale tient, en fait, aux deux explications suivantes :

- la grande diversité des types de mesures conduit à la variété de chiffres révélés : de quel effectif parlons-nous ? À quel moment le mesurons-nous ? S'agit-il d'une moyenne ou d'une observation à une date donnée ? Autant de questions auxquelles chaque groupe d'acteurs de l'entreprise va apporter des réponses diverses, expliquant la variété des résultats énoncés ;
- l'importance des mouvements, la variété croissante des statuts individuels et des modalités d'emploi font que la saisie d'un état d'effectif à un moment donné peut être très délicate. La diversité des modes d'observation ne facilite en aucun cas l'unicité de la mesure.

Une pratique de la mesure exige alors une démarche systématique explorant d'abord les choix possibles, effectuant les arbitrages sur les principes de mesure pour une entreprise donnée, enfin la réalisation d'une synthèse globale donnant une cohérence à l'ensemble des différentes mesures effectuées.

2 Les différents types d'effectifs

Le tableau 1.1 présente les différentes façons d'approcher les effectifs dans une entreprise. On retiendra, en résumé, deux types de mesure conduisant à des résultats évidemment différents mais ayant toutes les deux leur pertinence :

- les **effectifs inscrits**, représentatifs d'une approche légale : ils traduisent les engagements de l'entreprise en termes de contrat de travail. C'est une mesure qui sera privilégiée par les services des ressources humaines ;

Copyright © 2016 Dunod.

– les **effectifs payés**, représentatifs d'une approche économique : ils traduisent le coût des salariés pour l'entreprise. Ce type de mesure sera naturellement privilégié par les contrôleurs de gestion et les financiers.

Tableau 1.1 – Définition et calcul des effectifs. Les types d'effectifs les plus courants

Type d'effectif	Définition Modes de calcul	Quelle utilisation des données ?
Effectif théorique ou habituel	Personnes faisant partie de l'entreprise ou y conservant un droit de réintégration, y compris les contrats suspendus comportant réintégration obligatoire = CDD[1] + CDI[2] + salariés à temps partiels + travailleurs temporaires (effectif moyen) **MOINS** Contrats suspendus pour absences de longue durée : service militaire, longue maladie (non rémunérés, sauf primes à caractère social) =	Calcul des effectifs et des seuils légaux : – délégués du personnel – comité d'entreprise – participation – bilan social
Effectif inscrit	Personnes inscrites (et non sorties) du registre des mouvements dont on assure ou conserve effectivement la gestion **MOINS** Absents non rémunérés (absences de courte ou de moyenne durée) =	Registre du personnel (Entrées – Sorties).
Effectif payé	Personnes dont la rémunération est maintenue en totalité (dont effectif en congés payés) ou en partie **MOINS** Absents rémunérés à quelque titre que ce soit =	Effectif fiscal (tous ceux qui ont perçu une rémunération) Effectif DAS
Effectif présent	Ensemble des personnes considérées comme présentes, qu'elles travaillent ou non pour leur activité principale **MOINS** Personnes ne travaillant pas réellement pour l'activité constituant leur occupation habituelle : personnes en formation, visites ou contre-visites médicales, infirmerie, délégation… =	Élaboration des budgets de frais de personnel : détermination des poten- tiels de travail
Effectif au travail	Ensemble des personnes travaillant pour leur activité principale	Budgets de frais de personnel : calcul des temps Détermination des coûts horaires travaillés
Effectif permanent	Salariés titulaires d'un CDI, inscrits pendant toute l'année considérée, à temps plein	Calcul d'une masse salariale de référence Détermination de l'effectif incompressible

1. CDD : contrats à durée déterminée.
2. CDI : contrats à durée indéterminée.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

3 Pratique de la mesure des effectifs

3.1 Les arbitrages à effectuer avant de mesurer

Il s'agit de poser préalablement les définitions des types d'effectifs que l'on veut suivre et de déterminer les conditions de la mesure.

Effectif sous contrat et/ou effectif externe

Il s'agit de suivre les salariés titulaires d'un contrat de travail en distinguant simplement les CDI et les CDD, et éventuellement d'ajouter des salariés externes. La difficulté est de fixer les limites de la prise en compte des salariés externes : les intérimaires seront certainement retenus et on discutera de la prise en compte des salariés intervenants au titre de la sous-traitance.

Le choix des types de mesure

- **Effectif instantané** : effectif mesuré à une date donnée, généralement en fin de mois.
- **Effectif moyen** : effectif calculé comme un stock moyen :

$$\frac{\text{Effectif en début de période} + \text{Effectif en fin de période}}{2}$$

Par exemple : $\text{Effectif moyen annuel} = \frac{\Sigma \text{ Effectifs mensuels}}{12}$

- **Effectif théorique ou inscrit** : toute personne est comptée pour « 1 », quel que soit son temps d'emploi.
- **Effectif pondéré** : la pondération est effectuée en fonction du temps d'emploi de chaque salarié, rapporté au temps normal dans l'entreprise. On parle d'effectif ETP : équivalent temps plein. Par exemple : Soit 1 personne à 40 % et 1 personne à 30 % : effectif théorique : 2 ; effectif pondéré : 0,7.

3.2 La réalisation d'un tableau de passage entre les différents types d'effectifs retenus

Le souci de maintenir une cohérence statistique entre les différentes mesures des effectifs peut conduire à élaborer un tableau de passage entre les diverses définitions. La figure 1.1 en donne un exemple : elle visualise le passage entre l'effectif, mesuré dans une approche plus juridique (à droite), en inscrits et non inscrits, et l'effectif mesuré dans une optique plus budgétaire (à gauche) retenant les salariés effectivement payés et au travail.

Copyright © 2016 Dunod.

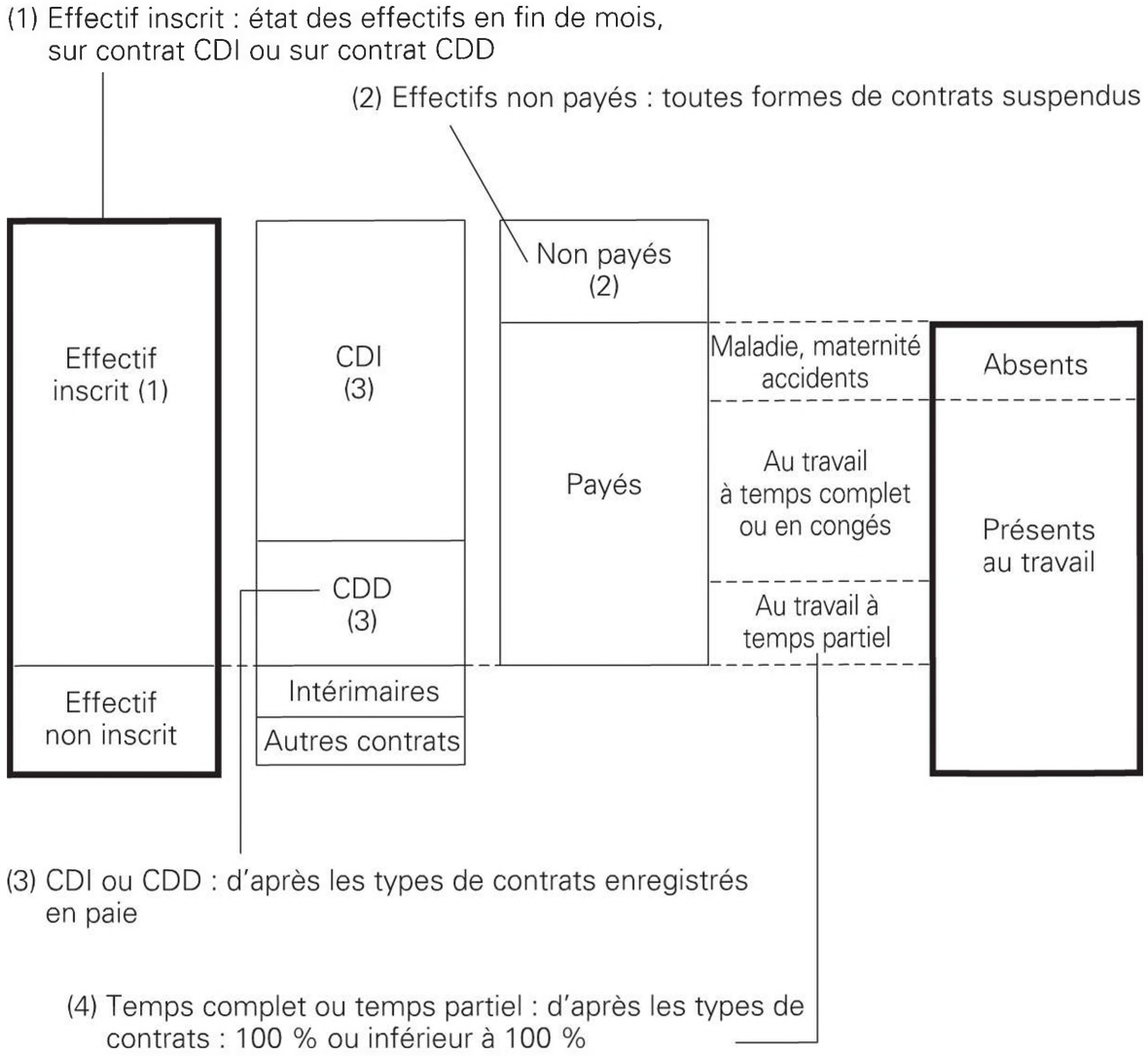


Figure 1.1 – Des effectifs inscrits aux effectifs au travail

Exemple – Calcul d'effectifs pour 3 responsables

Dans un service, au 1° octobre, on compte 4 salariés à plein-temps, en contrat à durée indéterminée, un cadre et 3 non-cadres.

Un salarié à temps partiel (80 %) en CDI, est entré le 15 octobre.

Question : déterminer les effectifs pertinents :

– pour le responsable des ressources humaines (effectif inscrit en fin de mois) ;

– pour le contrôleur de gestion sociale et le responsable financier (effectifs équivalents temps pleins en fin de mois) ;

– pour le manager du service (flux c'est-à-dire effectifs moyens pondérés du mois).

Réponse : les différentes mesures

– Pour les RH : Effectif inscrit fin de mois : 5 ;

– Pour le manager : Effectif pondéré du mois : 4,4 ;

– Pour le budget : Effectif ETP (fin de mois) : 4,8.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

4 Le passage des effectifs aux heures

La montée en puissance de la flexibilité du temps de travail fait que la maîtrise des effectifs n'est pas une donnée suffisante pour un pilotage des ressources humaines. En outre, la programmation des activités industrielles et le suivi des performances exigent que l'on pilote des temps d'emploi autant que des salariés au travail.

Le calcul des heures disponibles peut s'opérer dans une logique conforme à la figure 1.2. Il s'agit de prendre en compte :

- l'ensemble des formes d'absence au travail au titre de l'absentéisme maladie ou des absences liées à la formation, aux heures de délégation… ;
- les modulations du temps de travail au titre des heures supplémentaires ou du chômage technique ;
- les possibilités de « stockage » ou de « déstockage » du temps de travail, en plein développement du fait des recherches de flexibilité des temps opérées par les entreprises.

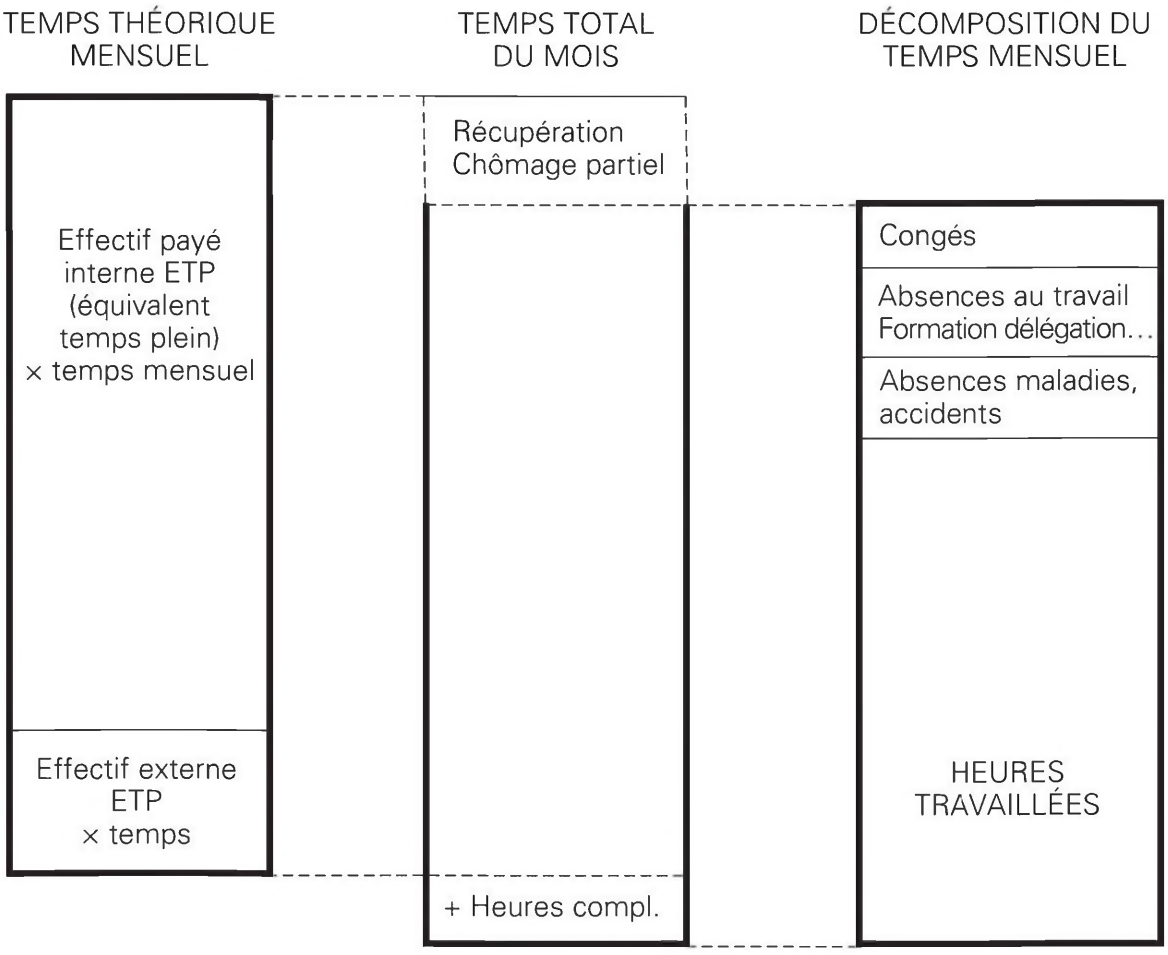


Figure 1.2 – Des effectifs au temps

Copyright © 2016 Dunod.

Section 2

L'APPROCHE DES COMPÉTENCES

Dans toute organisation, il y a accumulation latente d'un capital humain de compétences. Cette accumulation ne prend pas les formes traditionnelles et visibles de l'investissement ; elle concerne un capital immatériel. Elle est donc parfaitement invisible aux côtés de la constitution des capitaux matériels. Pourtant, ce capital est vital pour le développement et la performance des entreprises. On se convaincra de son importance en constatant, par exemple, que les prix de cession de sociétés de services peuvent s'élever à plus de dix fois la valeur de leurs capitaux matériels. Il conviendra donc d'estimer et de gérer cette accumulation en appréciant les compétences actuelles et en évaluant les besoins futurs.

1 Les trois modes d'approche des compétences

Dans une entreprise moyennement pourvue d'un système d'informations, on possède au moins trois voies d'approche pour dresser un bilan des ressources humaines ; toutes les trois sont nécessaires, mais elles ne sont pas suffisantes.

- *Les structures traduites par les organigrammes* : on connaît bien les limites des organigrammes consciencieusement dressés dans la plupart des sociétés. Certes, ils traduisent un état de l'organisation, mais ils sont redoutablement figés, ne reflétant ni les circuits réels du pouvoir et de l'information ni leurs évolutions. Ils constituent donc plus un support du partage du pouvoir et de l'organisation, des décentralisations budgétaires, qu'un outil pertinent d'analyse des ressources humaines.
- *Les choix de gestion individuelle éclairés par les évaluations de postes* : les diverses pratiques d'évaluation de poste conduites dans beaucoup d'entreprises sont indispensables pour étayer une hiérarchie des rémunérations, éclairer les embauches, définir les champs de responsabilités… Mais elles ne traduisent que le niveau du poste et non celui de son titulaire, même si les ambiguïtés sur ce point ne sont pas exclues. Elles ne remplacent pas l'identification des compétences des titulaires de postes ou des études plus générales par métier.
- *L'organisation du travail par les analyses de tâches* : pour les postes à fort contenu d'exécution, les descriptions des tâches visent à la rationalisation, à la meilleure coordination… Elles ne peuvent constituer le support informatif de la maîtrise des compétences et des talents des titulaires de ces postes.

Il manque à ces états deux types de connaissances indispensables à un constat complet de l'état des ressources humaines :

– au niveau individuel, un état des compétences effectivement développées par chacun des collaborateurs : c'est l'outil de la gestion individuelle, de la politique d'appréciation, du déclenchement des formations, de la gestion de carrière… ;

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

– au niveau collectif, un recensement des profils d'emplois, par exemple à partir des nomenclatures d'emploi type : c'est l'outil de la gestion prévisionnelle ou tout simplement de toute réflexion sur la dynamique des ressources humaines.

2 Gestion individuelle et gestion collective des compétences

- *La gestion individuelle* repose sur une approche nominative des collaborateurs : qu'est-ce que savent faire M. X ou Mme Y ? Qu'auront-ils besoin de savoir faire demain ? Comment leurs compétences peuvent-elles évoluer ?

Elle est opérée sur la base de deux piliers que constituent le recensement des informations individuelles (formation à l'entrée, carrière, formation dans l'entreprise…) et – pour un certain nombre d'entreprises au moins – un système d'appréciation. Il nous semble efficace de conduire la gestion individuelle à partir d'une définition du « métier » exercé par chaque collaborateur, identifié à partir de ses savoirs et savoir-faire. Elle se traduit pratiquement par la mise en forme et la gestion d'informations spécifiques dans le fichier individuel. Elle peut conduire à l'établissement de « bilans individualisés des compétences ». Elle fournit l'information de base pour la définition des formations, la gestion individualisée des carrières, l'affectation des individus sur les postes, les promotions…

- *La gestion collective des emplois* recense les compétences de façon anonyme, par poste, par famille d'emploi et par sous-unité. Elle prend la forme assez simple de classement des effectifs par types de postes ou plus complexe de recensement des métiers. Dans ce dernier cas, elle concerne des organisations dont les effectifs sont importants : un seuil de trois cents à cinq cents salariés semble un minimum pour entreprendre une étude significative des métiers ou des emplois types. Elle est opérée à partir de l'identification d'« emplois types » définissant des axes de compétences propres à des groupes d'emploi. Elle s'appuie sur les classifications professionnelles, les organigrammes, les conventions collectives, les catégories propres à l'entreprise… Elle se traduit pratiquement par la mise en forme de « nomenclatures ou répertoires des compétences » ou de « cartes des emplois » propres à une entreprise, ou bien caractérisant des métiers en forte évolution. Elle constitue la première phase d'une approche dynamique des ressources humaines : quels métiers pour demain ? Quelles formations mettre en œuvre ? En résumé, comment les compétences vont-elles évoluer à court et à moyen terme (de un an à cinq ans) ?

Copyright © 2016 Dunod.

Repère

Qualifications et compétences : les 7 définitions essentielles

D'une entreprise à l'autre, et quelquefois au sein de la même entreprise, on constate que les définitions des postes et des compétences restent floues. Plus grave quelquefois, les managers emploient le même vocable avec des significations différentes.

Dans un souci de clarification, nous nous sommes efforcés ci-après de recenser les définitions les plus couramment utilisées et de noter la variété des acceptions lorsque les vocables restaient imprécis.

1. **Le poste : ensemble des tâches prédéfinies à accomplir par un ou des salariés.** Partie élémentaire de l'organisation pyramidale.

Par extension, dans la pratique, le poste définit de façon ambiguë à la fois la fonction (poste de directeur général), les activités (poste de chargé d'affaires) et quelquefois... le métier (poste de commercial achat).

2. **La fonction : exercice d'un métier dans une entreprise donnée** (définition du métier voir 4 bis).

En termes d'organisation, la fonction est aussi un découpage structurel regroupant des missions de même nature.

3. **Les activités : objectifs à atteindre avec capacité d'auto-organisation et polyvalence** (développement du concept d'organisation qualifiante).

4. **Les compétences utilisées : quatre savoirs élémentaires, réellement mis en œuvre dans l'entreprise.**

4 bis. Le métier : ensemble cohérent de compétences : savoirs, savoir-faire, savoir être, savoir évoluer (se reporter au schéma du point 3.2 *supra*).

5. **Les compétences validées : la compétence reconnue et sanctionnée, mise en œuvre dans une organisation.**

Quel processus de validation ?
– le déclaratif ;
– l'observation des comportements au travail ;
– l'enquête avec éventuellement, l'évaluation à 360 degrés.

6. **Les compétences personnelles : ensemble des compétences, effectivement ou non, mises en œuvre dans l'entreprise.**

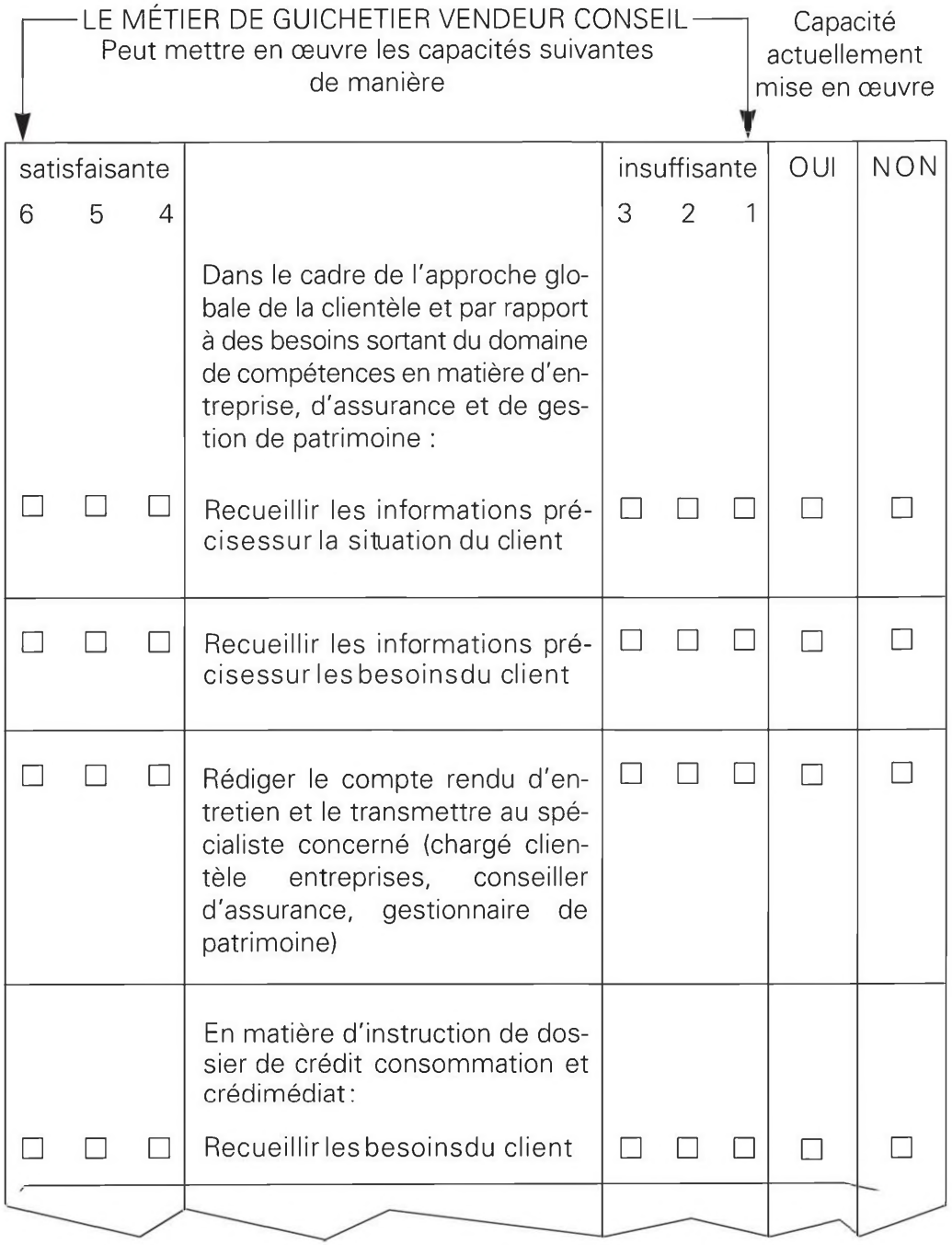
Le décalage éventuel entre les compétences personnelles et les compétences utilisées est un indicateur intéressant de la qualité du management des ressources humaines sur ses axes de pilotage des compétences et de l'organisation.

7. **Le potentiel : les compétences projetées dans le futur.**

On relève qu'il s'agit d'un pronostic, entaché d'aléas.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemple – **Extrait d'une approche des compétences dans la banque**



LE MÉTIER DE GUICHETIER VENDEUR CONSEIL
Peut mettre en œuvre les capacités suivantes de manière

Capacité actuellement mise en œuvre

satisfaisante 6 5 4		insuffisante 3 2 1	OUI	NON
	Dans le cadre de l'approche globale de la clientèle et par rapport à des besoins sortant du domaine de compétences en matière d'entreprise, d'assurance et de gestion de patrimoine :			
☐ ☐ ☐	Recueillir les informations précisessur la situation du client	☐ ☐ ☐	☐	☐
☐ ☐ ☐	Recueillir les informations précisessur lesbesoinsdu client	☐ ☐ ☐	☐	☐
☐ ☐ ☐	Rédiger le compte rendu d'entretien et le transmettre au spécialiste concerné (chargé clientèle entreprises, conseiller d'assurance, gestionnaire de patrimoine)	☐ ☐ ☐	☐	☐
	En matière d'instruction de dossier de crédit consommation et crédimédiat :			
☐ ☐ ☐	Recueillir lesbesoinsdu client	☐ ☐ ☐	☐	☐

3 L'approche des compétences individuelles par le « métier »

Dès lors que l'on se met en charge de définir des profils de compétences ou des nomenclatures d'emploi, on est frappé par la très large diversité des méthodologies d'approche et de mesure. Chaque groupe, chaque spécialiste, y va de ses propositions de choix de concepts et des méthodes. Pourtant, au-delà des divergences de

Copyright © 2016 Dunod.

surface – appelons-les « conditionnement des divers produits » –, nous observons des constantes dans les procédures, surtout à travers leurs évolutions les plus récentes : c'est autour du concept de « métier » que se font les évaluations les plus nombreuses et les plus riches.

3.1 Le profil individuel et la cible de métier

Le recensement du capital d'expertise trouve nécessairement sa base au niveau individuel. Il passe par un bilan – celui du profil individuel – et par la fixation d'objectifs, **la cible de métier**. L'approche par le métier et ses quatre composantes fournit un cadre commode au recensement des compétences individuelles. Compte tenu de l'importance prise par les exigences relationnelles dans les emplois actuels, elle apparaît plus pertinente que des analyses plus traditionnelles sur la base des définitions de poste ou de responsabilités exercées. La définition du métier correspond à une conception à la fois plus large que celles des savoir-faire techniques et plus dynamique car elle prend en compte les évolutions possibles.

Nous choisissons d'exprimer l'approche par le métier autour de quatre axes, de façon à pouvoir mettre en évidence les relations avec la notion d'emploi type (voir plus loin). En effet, cette approche peut servir pour identifier les compétences effectives d'un collaborateur ou bien celles dont il devrait témoigner pour occuper efficacement son emploi. C'est le cas dans l'exemple du guichetier retenu ci-après.

3.2 La définition de métier sur la base de quatre paramètres

Dans cette approche par le métier qui s'articule autour de quatre paramètres, chaque salarié va se positionner sur l'ensemble des compétences que sont les savoirs, les savoir-faire, les savoir-être et les savoir-évoluer.

- *Les **savoirs*** : c'est-à-dire l'ensemble des connaissances générales ou spécialisées à posséder. Il peut s'agir de connaissances théoriques ou de la maîtrise de certains langages scientifiques et techniques.
- *Les **savoir-faire*** : ils concernent la maîtrise d'outils et de méthodes dans des contextes bien spécifiques. Il importera de préciser dans quelle mesure ces savoir-faire sont transférables à des situations de travail diversifiées.
- *Les **savoir-être*** : c'est-à-dire les attitudes et les comportements des personnes au travail, les façons souhaitables d'agir et d'inter-agir.
- *Les **savoir-évoluer*** : ils concernent à la fois les possibilités de progresser dans le métier et/ou d'aller vers d'autres types d'activités ; ils seront appréciés sur la base de ce que l'on nomme généralement le potentiel individuel. Cette flexibilité ne concerne pas seulement les cadres mais l'ensemble des personnels soumis à des évolutions des techniques et de l'organisation.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

La figure 1.3 traduit les quatre axes possibles d'une approche rationnelle des compétences. Suivant le niveau des postes et les types de branche concernés, l'entreprise hiérarchisera les composantes du métier : pour les cadres par exemple, on étudiera de façon privilégiée les savoir-être, dans la banque et pour les employés, on mettra l'accent sur les savoir-faire spécifiques. L'exemple suivant détaille les compétences requises pour le métier de contrôleur de production dans l'industrie électronique.

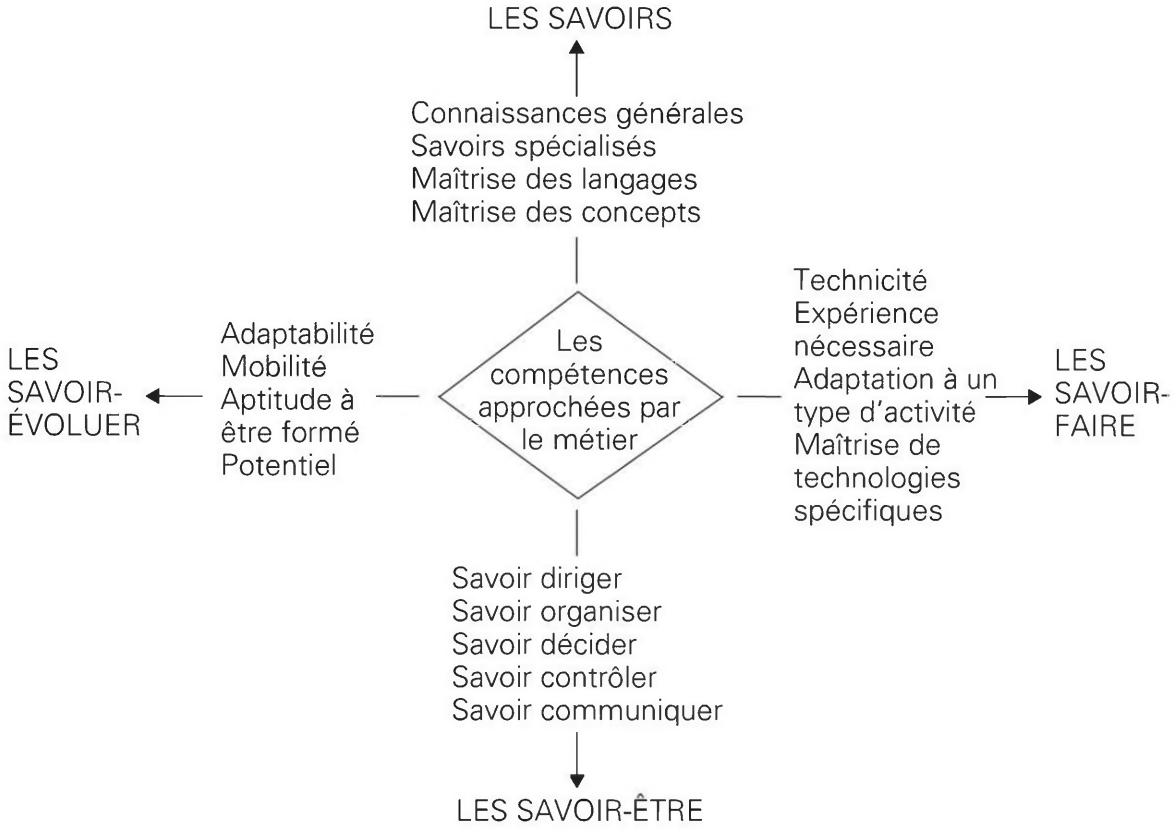


Figure 1.3 – Le métier approché par quatre paramètres de compétence

3.3 La compétence mise en œuvre

Passer de la compétence individuelle à la compétence réellement mise en œuvre exige une approche organisationnelle des conditions de mise en œuvre de la compétence. Cette approche est traduite par le schéma qui suit.

Deux niveaux supplémentaires méritent d'être introduits à côté des savoirs élémentaires qui constituent un socle incontournable. Le premier est celui de la capacité de l'entreprise et du collaborateur à mobiliser leurs compétences. Il s'agit de la volonté personnelle du salarié de se mobiliser dans le poste et de l'incitation – managériale et salariale – faite par l'organisation pour qu'il trouve intérêt à mettre en œuvre ses compétences au plus haut niveau. Le second relève des moyens mis à la disposition des salariés, du bon fonctionnement de l'organisation, de l'existence des solidarités et de la coopération en son sein.

Copyright © 2016 Dunod.

En résumé, la réalité des compétences dans une entreprise relève à la fois **du savoir agir, du vouloir agir et du pouvoir agir**. Tous les termes de l'équation sont indispensables : si un seul est manquant, la compétence n'est pas activée.

Exemple – **Analyse de profil individuel de compétences d'un contrôleur dans l'industrie électronique**

- *Savoir* (connaissances requises) :
  - Connaissances des lois électriques et électroniques (culture technique de base) : savoir interpréter des « mesures »
  - Connaissances des principes mécaniques élémentaires
  - Connaissance des différents équipements de contrôle (traceur de courbes, oscilloscopes, pont de mesure, banc de contrôle des « transfos », des « lignes à retards », des condensateurs…)
  - Connaissance des notions de « mesure »
  - Connaissance des critères de qualité en matière d'acceptation des lots
  - Connaissance de la nature des tests pratiqués et des procédures à appliquer
  - etc.

- *Savoir-faire* (expériences et pratiques maîtrisées requises) :
  - Maîtriser l'utilisation des équipements de contrôle, et en particulier maîtriser l'utilisation des logiciels (pour les équipements pilotés par calculateur)
  - Maîtriser le procédé et les techniques de contrôle
  - Maîtriser les techniques de maintenance préventive 1er niveau
  - Maîtriser les opérations de saisie et d'interrogation d'informations sur les systèmes informatiques
  - etc.

- *Savoir-être* (attitudes et comportements favorables requis) :
  - Une concentration particulière est requise face aux éventuelles dérives qualité
  - Réactivité face aux aléas
  - Faire preuve d'initiative pour assurer les opérations de contrôle et leur suivi
  - Faire preuve d'autonomie dans l'organisation du travail
  - etc.

- *Savoir-évoluer* (capacité à évoluer) :
  - Possibilité d'intégrer des tâches d'organisation
  - Aller vers le contrôle préventif après formation
  - Aptitude à être formé à une démarche qualité totale
  - etc.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

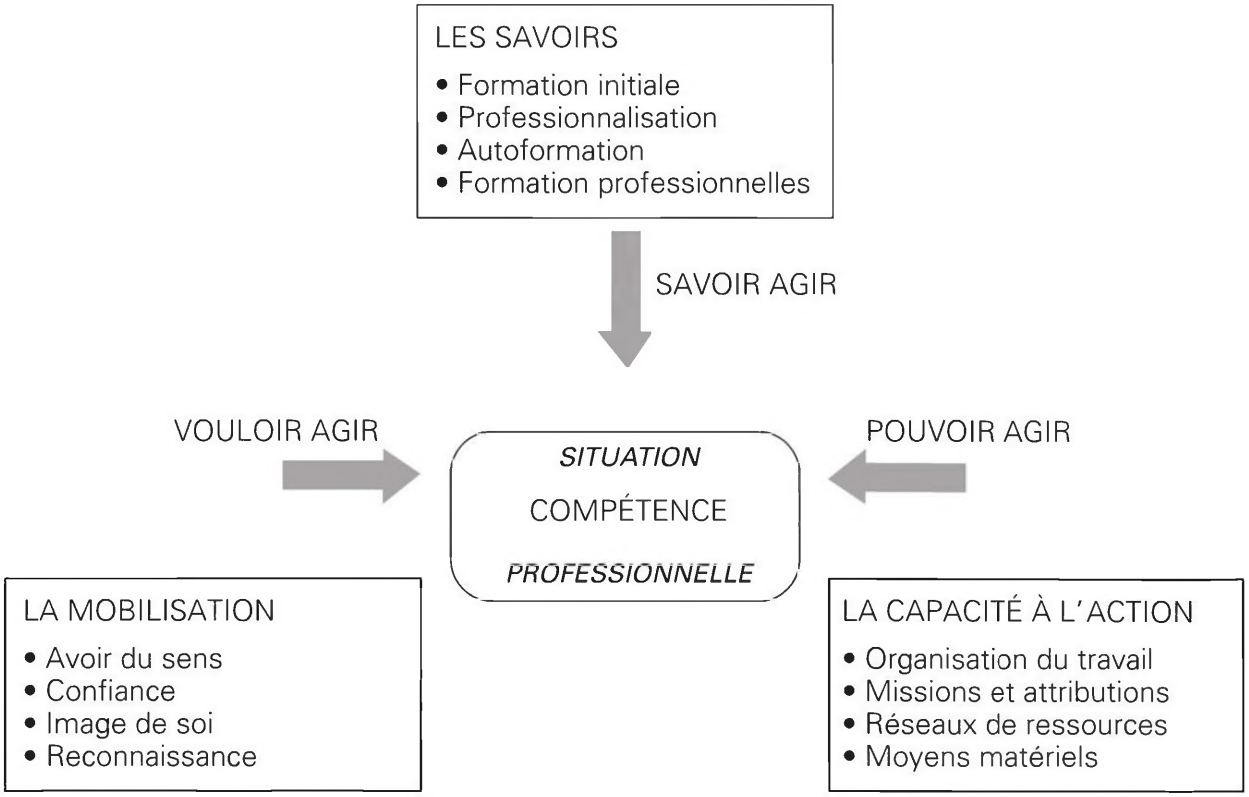


Figure 1.4 – La compétence mise en œuvre

Exemple – Analyse des compétences individuelles

Dans cet exemple, les compétences de chaque salarié d'un service logistique sont appréciées à 3 niveaux :

– * **Opérationnel** : capable de réaliser la tâche avec appui ;

– ** **Autonome** : réalise la tâche de façon qualitative en toutes circonstances ;

– *** **Formateur** : collaborateur de référence en la matière.

L'objectif dans l'ensemble des services est de maintenir au moins un niveau ** par ligne de façon à minimiser les risques d'erreurs et de dysfonctionnements.

Analyse des compétences logistiques
Date : 3e trimestre oXX

Tâches \ Noms	Michel. B.	Roland P.	Younès Z.	Théo S.	Aline B.
Création articles et gammes		***		**	
Plan d'appro./besoins		***	*	**	*
Contrôle qualité des produits entrant	***		*		**
Qualité fournisseurs	***		*		
Traitement des factures d'approvisionnement		***	***	*	**
Négociations fournisseurs		**	**	***	
Gestion des appels d'offres		***		**	*

Copyright © 2016 Dunod.

Tâches \ Noms	Michel. B.	Roland P.	Younès Z.	Théo S.	Aline B.
Programmation de production	***		**		
Réalisation des inventaires		**	***		*
.....					

4 Le recensement collectif : le livre ou la matrice des postes

En un premier temps, et compte tenu du classement des emplois que possède toute entreprise pour établir la paie, il est intéressant de recenser les compétences par type de postes occupés. L'étude est anonyme, désignant simplement le nombre d'occupants actuels (le bilan) ou souhaitable (la cible) pour chacun des types de postes et par unité d'affectation. Une telle approche présente l'intérêt de dresser un premier « état des lieux » sur les compétences actuelles et ainsi de visualiser un bilan, ou une cible. Elle est aisée à dresser à partir du système de paie, mais présente bien sûr l'inconvénient de toute approche sur la base des postes : ils ne traduisent souvent ni les compétences de leur titulaire, ni la réalité des expertises qui y sont nécessaires.

Beaucoup d'entreprises utilisent cette approche en vue d'initialiser une gestion prévisionnelle, à un double titre :

***Exemple* – Extrait d'une matrice des postes**

Niveaux de qualification

		Cadre	AM	Tech.	Empl.	OP/AP	TOTAL
Fabrication	Chef de service	1					
	Exploitation unité 1	3	3			18	
	Exploitation unité 2		4			16	
	Gestion		1				
	TOTAL	4	8	0	0	34	46
Conditionnement	Chef de service	1					
	Exploitation 1		2			118	
	Assistance industrielle	1		2			
	Programmation		1			1	
	TOTAL	2	13	2	0	119	136
Logistique	Chef de service	1					
	Exploitation manutention		3			26	
	Ateliers annexes & magasins 1				2	3	
	Gestion service				1		
	Gestion production et approvisionnements				3		
	Gestions magasins		1		2	4	
	TOTAL	1	5	0	8	33	47

Sous-unités d'affectation et type de compétences

État des effectifs : actuels

Sommes en colonnes : ensemble des postes par niveaux

Sommes en lignes : ensemble des postes par sous-unités

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2016 Dunod.

– la matrice représente un **état des effectifs budgétaires** ; elle permet donc d'asseoir la construction des budgets de frais de personnel et d'étayer par un document évolutif les toujours difficiles négociations sur la répartition des effectifs ;
– **la comparaison entre l'état actuel et la cible** permet d'opérer des réflexions sur les ajustements à conduire pour réaliser le passage entre une répartition constatée et une cible ; cette démarche facilite, par exemple, la définition des besoins globaux de formation en vue de faire évoluer les postes sur quelques années, et même de donner un premier chiffrage des budgets à consentir.

Dans l'exemple ci-après, une cible est élaborée dans la même présentation ; elle donne une matrice des postes souhaitables à trois ans. La comparaison entre la cible et l'état actuel permet d'évaluer les besoins de reconversion-formation et notamment de valoriser les plans de formation.

Section 3 LA GESTION PRÉVISIONNELLE

Avec qui allons-nous travailler demain ? C'est-à-dire avec quels effectifs, quels types de compétences, dans quelle organisation, avec quelles personnes opérera notre entreprise dans un horizon de six mois à trois ans ? Voilà une question très souvent posée pour laquelle les réponses résultent d'un travail solide et progressif de diagnostic d'abord et de pronostic ensuite. Ces réponses concernent la gestion prévisionnelle qualitative et quantitative des ressources humaines.

Toute organisation se trouve amenée à réaliser des projections de ses ressources humaines. Elle le fera de façon plus ou moins rationalisée, à un horizon plus ou moins long, dans un modèle généralisé ou simplement adapté à quelques parties de l'unité, mais la mise en œuvre de la prévision sera conforme à la logique développée dans les paragraphes qui suivent.

1 Les principes de la gestion prévisionnelle

1.1 Le cadre de référence : inertie et adaptabilité des ressources humaines

La gestion prévisionnelle de personnel (GPP) est un outil au service de la gestion des ressources humaines. Elle consiste dans la projection pour le moyen et le long terme des besoins et des ressources en personnel d'une organisation. Elle s'organise dans des **démarches qualitatives** de gestion prévisionnelle des compétences et des **démarches quantitatives** de gestion prévisionnelle des effectifs. Il va de soi que ces démarches sont simultanées et en relation permanente entre elles, en s'intégrant dans un vaste système de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Bien qu'elle

Copyright © 2016 Dunod.

prenne parfois corps sous forme de modèles cohérents, formalisés et automatisés, la GPP est avant tout un mode d'approche logique de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. Les recommandations qui en résultent constituent une base pour les décisions à prendre en vue de l'adéquation des ressources aux besoins futurs.

Deux caractéristiques socio-économiques des ressources humaines dans l'organisation justifient et rendent efficace le recours à la gestion prévisionnelle : il s'agit de la conjugaison de l'inertie des ressources humaines et de leur adaptabilité.

La relative inertie du système humain de l'organisation est une évidence dès que l'on constate que le recours au facteur humain ne peut être modulé aussi aisément que celui à d'autres facteurs, matériels ou financiers par exemple. Les hommes n'entrent pas et ne sortent pas, ne sont pas mis au chômage comme des machines. Il est même raisonnable de penser que l'évolution de l'environnement éthique et légal ira, d'une façon ou d'une autre, dans le sens d'une plus grande rigidité des ressources humaines. La prévision s'impose donc comme un seul moyen de gérer un système dont l'adaptabilité à court terme, notamment par les mouvements d'entrée-sortie, devient de plus en plus réduite. Plus l'inertie du système est grande, plus les mécanismes de pilotage doivent être en mesure de prendre en compte un horizon éloigné.

On relève en contrepartie **une réelle adaptabilité des ressources humaines** : les savoirs, les talents, les capacités techniques sont par essence adaptables à des tâches de natures diverses. Ils le sont, en tout cas, de façon largement supérieure aux capitaux techniques. L'adaptabilité des talents rend possible la réflexion prévisionnelle ; elle autorise les régulations internes qui consistent à adapter les hommes présents dans l'entreprise aux nouvelles tâches qu'exigent les productions projetées.

La conjugaison de l'inertie du système humain, qui ralentit les mouvements d'entrée-sortie d'adaptation à la conjoncture, et de sa flexibilité, qui rend les hommes adaptables, conduit à la prévision en matière d'effectifs en même temps qu'elle la rend possible.

1.2 Présentation de la démarche prospective

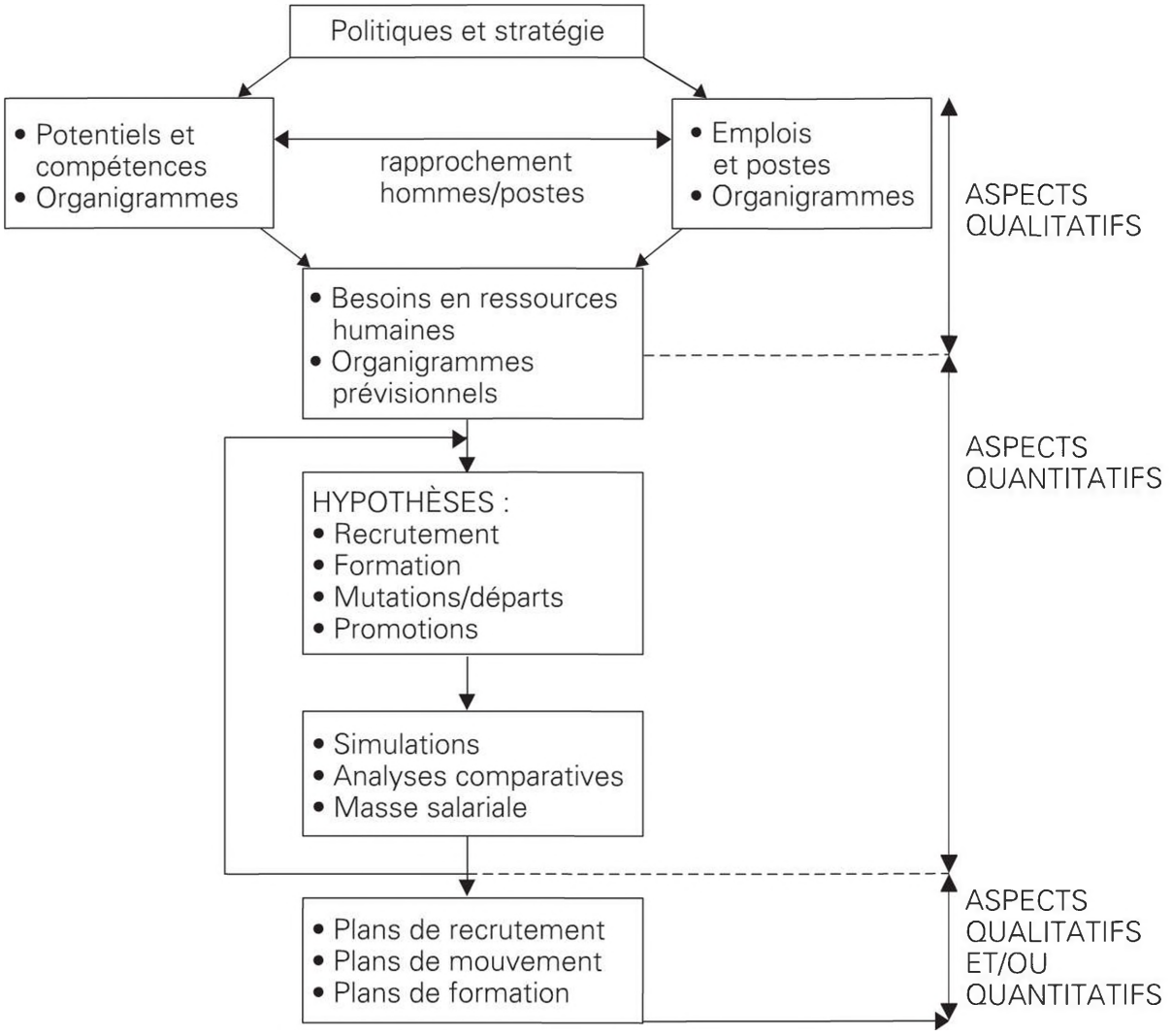
La démarche prospective est bien résumée par la figure 1.5.

La dynamique à moyen terme des ressources humaines s'exprime à la fois au niveau qualitatif et au niveau quantitatif. En effet, la réflexion sociale prospective concerne à la fois l'organisation, les métiers, les effectifs et l'affectation des individus sur les postes.

La prévision organisationnelle : quelles structures pour demain ?

Une constatation s'impose : dans la plupart des entreprises les réorganisations sont de plus en plus fréquentes ; elles sont même permanentes dans un certain nombre d'unités particulièrement flexibles. Il convient donc d'opérer les projections d'effectifs en tenant compte des états variables de l'organisation.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.



Source : extrait de François Vettes, « Informatique et gestion prévisionnelle des ressources humaines : espoirs et recommandations », *Enjeu humain*, n° 2, CEPP Publications, 1990.

Figure 1.5 – La démarche prospective, qualitative et quantitative

La prévision qualitative : quelles compétences et quels métiers pour demain ?

Cette prévision est évidemment préalable à tout effort de projection des effectifs. Elle concerne une réflexion prospective sur les métiers dont l'entreprise aura besoin demain et sur les compétences permettant de faire face à ces besoins. Très souvent, ces études ne concernent pas l'ensemble des métiers mais ceux dont les évolutions à venir seront les plus sensibles.

La prévision quantitative : quels effectifs pour demain ?

Nous nous trouvons au cœur des études prospectives avec une projection qui traduit les choix de structure et de compétences et permet de préparer l'affectation des individus sur les postes. Le cas synthétique traité plus avant permet de découvrir la réalité de la prévision quantitative.

Copyright © 2016 Dunod.

La prévision individuelle : avec qui travaillerons-nous demain ?

La dernière mission et la plus importante du gestionnaire des ressources humaines est d'affecter l'individu le mieux adapté au poste désigné. C'est la tâche la plus difficile, celle pour laquelle « l'art » et l'expérience du responsable sont les plus utiles. L'appui donné par le système d'information sociale résultera de l'interface entre les dossiers individuels et les projections quantitatives précédemment opérées. C'est évidemment une tâche pour laquelle l'information étaie la décision qui reste du seul ressort des responsables décentralisés.

Repère

L'emploi des « cols argent »

De plus en plus d'entreprises recrutent leurs employés parmi les populations de 60 ans et plus. La tendance bien que dans ses premières années, ne peut que s'affirmer dans l'avenir : l'espérance de vie s'allonge, les attitudes changent, les impératifs financiers deviennent plus pressants. L'importance du recrutement des seniors ne doit pas, cependant être exagérée. L'idée de retraite reste toujours très attirante pour beaucoup, mais un certain nombre de retraités sont prêts à accepter des emplois à mi-temps ou saisonniers. Cette tendance, combinée avec l'arrivée des « baby boomers » en âge de retraite, va définitivement bouleverser, dans les années futures, le paysage de la main-d'œuvre dans les entreprises des pays développés. Durant les dix dernières années, la population d'employés de 55 ans et plus, s'est accrue de dix millions aux États-Unis, alors que la population d'employés plus jeune a décru de plus de quatre millions. Ces chiffres ne veulent pas dire que les seniors trouvent facilement un emploi dans une économie difficile : selon un rapport de Wells Fargo, seulement 17 % des seniors ont un emploi alors qu'ils sont 39 % à déclarer qu'ils ont besoin de travailler.

À l'heure actuelle, la culture et les décisions politiques en Europe encouragent le départ à la retraite et découragent l'emploi des plus de 65 ans. Cependant les choses commencent à changer : certains pays, comme l'Allemagne ou la France, ont reculé l'âge de départ à la retraite, d'autres comme l'Australie mettent en place des primes à l'embauche des plus de 50 ans.

Pourquoi les entreprises recrutent-elles des seniors ?
– stabilité et taux d'absentéisme plus bas ;
– meilleure aptitude à communiquer ;
– expérience et attitude positive ;
– motivation pour la qualité du travail ;
– éthique et loyauté à l'entreprise ;
– ouverture à l'acquisition de nouveaux talents.

L'attitude des entreprises vis-à-vis de l'emploi des seniors est très partagée. Certaines considèrent que c'est une pure perte d'argent que d'investir dans la formation de salariés âgés (bien que souvent les employés plus jeunes ne restent pas aussi longtemps dans le même poste dans l'entreprise), d'autres reprochent aux seniors leur manque de flexibilité et d'ouverture à la nouveauté, enfin la pénibilité des tâches à accomplir limite souvent la possibilité d'emploi de population âgée.

☞

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

☞

À l'inverse beaucoup d'entreprises apprécient leur expérience professionnelle, l'opportunité de coûts salariaux moindres, la possibilité de recrutement pour mener à bien des projets de court terme. Dans une enquête conduite par la « Society for Human Resource Management » 72 % des entreprises interrogées considèrent que la perte de talent due au départ en retraite de leurs employés est un problème existant ou potentiel. Il apparaît que l'emploi des seniors fait partie de la transformation de la société. Afin de rester compétitives, les entreprises doivent attirer les meilleurs salariés (quel que soit leur âge) et maximiser leur productivité par la meilleure utilisation possible de leur talent et de leur motivation. Tirer bénéfice des capacités professionnelles des seniors fait partie du processus.

Sources : "The silver-collar economy" The Christian Science Monitor, CSMonitor.com ; "Tapping the Mature Workforce" Mature Market Group ; AARP (American Association of Retired Persons) surveys.

2 La gestion prévisionnelle des effectifs

La réflexion consiste à adapter les ressources exprimées en postes aux besoins de l'entreprise à moyen et long terme. Cet exercice est concomitant avec celui d'ajustement prévisionnel des structures et avec la réflexion sur les compétences. Il est préparatoire à la plupart des missions de la gestion des ressources humaines et notamment l'affectation des individus sur les postes.

2.1 Les principes de la gestion prévisionnelle quantitative

- *L'étude est anonyme* : on projette des postes, on réfléchit sur des évolutions de métiers ; on ne prend pas en compte des individus nommément désignés. C'est simplement après les simulations que l'affectation de tel ou tel collaborateur sur les postes pourra être envisagée.
- *L'horizon des projections est variable* : de 6 mois à 3 ou 5 ans pour les études prospectives de métier. La plupart des études quantitatives concernent l'année ou les deux années à venir, pour une intégration dans les perspectives budgétaires.
- *La démarche logique est toujours la même* :
  - une phase de diagnostic de la situation, des structures, des métiers et des effectifs : c'est un moyen de dresser un bilan organisé des ressources humaines ;
  - une phase de pronostic correspondant à la présentation des besoins en ressources humaines ;
  - une phase de prescription où l'on envisage les moyens de combler les écarts entre ressources et besoins à l'horizon donné.
- *On opère dans le cadre de simulations* : autrement dit, il ne s'agit pas de projeter une seule situation des effectifs, établissant une situation intangible. Il s'agit, au contraire, de simuler plusieurs états des structures et des effectifs en tenant compte, notamment, de plusieurs situations d'environnement. L'intérêt de l'automatisation de la réflexion, par exemple à partir des tableurs, apparaît évident (voir le cas développé plus loin). Ces outils permettront une élaboration cohérente des budgets d'effectifs, ceux qui ont l'incidence la plus importante sur la masse salariale.

Copyright © 2016 Dunod.

2.2 La démarche de gestion prévisionnelle des effectifs

La démarche est présentée dans le schéma du système cybernétique d'adaptation des ressources humaines (voir figure 1.6) qui envisage comment s'opère dans le temps l'adéquation des ressources et des emplois. Le principe en est identique, qu'il s'agisse d'un groupe entier, d'une unité, d'une sous-unité ou d'un service.

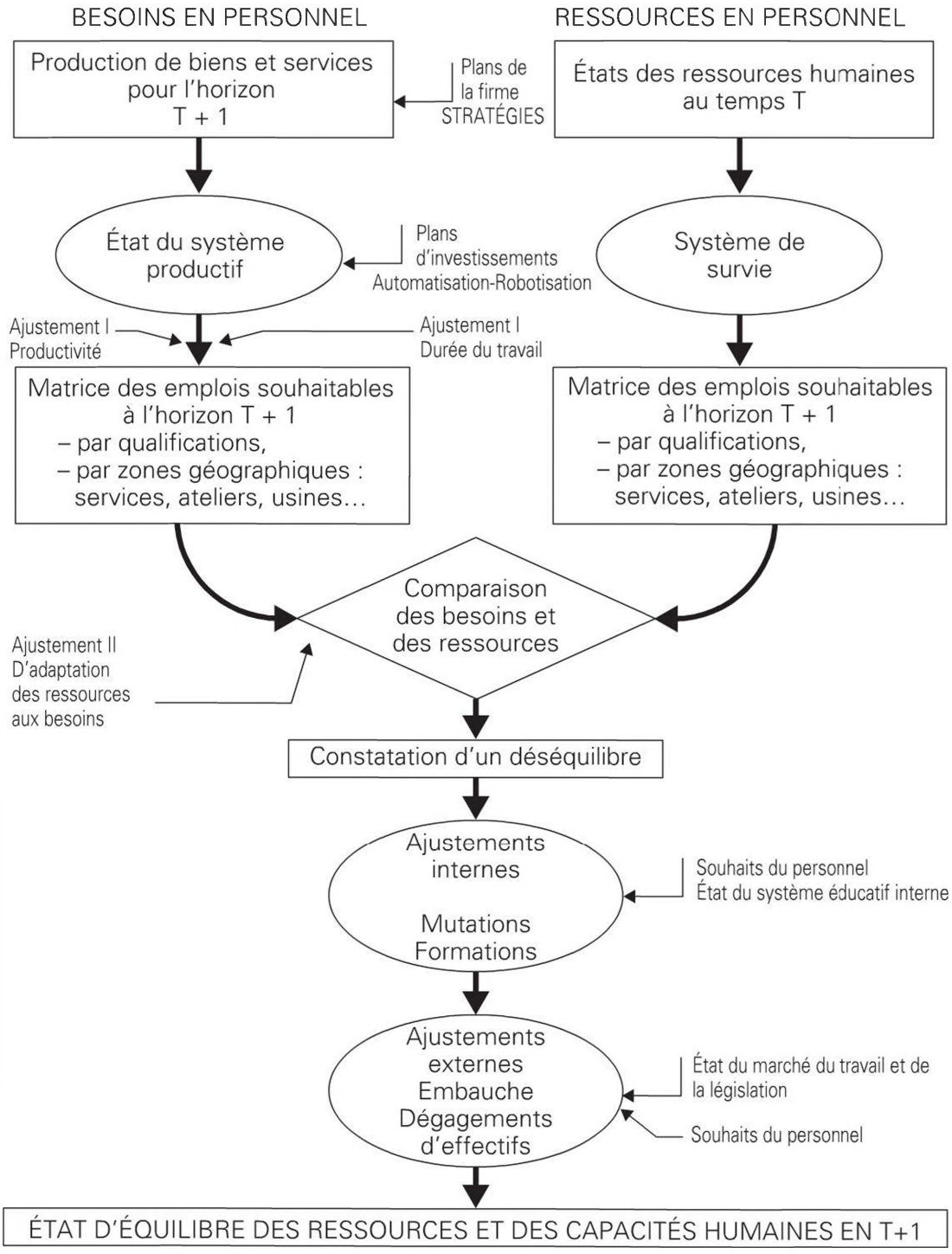


Figure 1.6 – Système cybernétique d'analyse prévisionnelle des ressources humaines

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Les besoins en personnel à l'horizon T + 1

Ces besoins dépendent de deux éléments :
- les projections de production pour l'horizon donné qui, elles-mêmes, sont conditionnées par les plans de la firme ou de la sous-unité ;
- l'état du système productif au sens large qui détermine les ressources humaines nécessaires pour mettre en œuvre la production souhaitée. L'état des structures de production, et notamment le niveau du capital technique et le degré d'automatisation, conditionne évidemment la qualité et la quantité des personnels nécessaires à sa mise en œuvre.

Pour toute organisation, on projettera donc un état des ressources humaines dont il serait souhaitable de disposer pour accomplir les plans de production ou de commercialisation, en tenant compte des structures productives, financières, commerciales.

Les ressources en personnel à l'horizon T + 1

Partant des ressources actuellement disponibles, on projette ce qu'elles seront à l'horizon choisi, sans tenir compte d'éventuels ajustements intervenant au cours de la période.

Le jeu naturel des éléments affectant les ressources humaines – c'est-à-dire celui des variables qui ne peuvent être manipulées par les décideurs – conduit à une transformation des ressources disponibles. On constate généralement une réduction des disponibilités en ressources humaines du fait des départs à la retraite, mutations… Il est toutefois possible d'imaginer des organisations dans lesquelles la poursuite d'embauches systématiques conduit, au contraire, au renforcement du potentiel humain à l'issue du délai d'examen.

L'ajustement des ressources et des emplois

Cet ajustement constitue évidemment l'objectif de l'analyse, à un degré de précision variable suivant les finalités de l'étude et de la qualité des moyens mis en œuvre. Il peut s'opérer de trois façons :
- les actions sur la branche des besoins visent généralement les besoins pour les ajuster sur des capacités humaines insuffisantes : à long terme, ajustement pour la réduction des niveaux de production ou la modification du système productif (automatisation par exemple) ; à moyen terme, recherche de gains de productivité ou accroissement du temps de travail ;
- les actions sur la branche des ressources ne peuvent intervenir que par des actions à moyen et long terme en vue de préserver le potentiel de ressources humaines de l'unité ;

Copyright © 2016 Dunod.

– les actions régulatrices proprement dites qui visent à compenser les déséquilibres besoins-ressources. Elles apparaissent sur la figure 1.6 en deux niveaux successifs : régulations internes d'abord opérées au sein de l'unité, régulations externes si nécessaire par appel à l'environnement.

Dynamique de la gestion prévisionnelle du personnel

Le schéma d'ajustement est *dynamique* : le temps est évidemment la variable essentielle des mécanismes d'ajustement ou de désajustement des ressources et des emplois en personnel. D'un côté, l'état du système productif n'est pas constant : les structures financières, techniques, les modes de production évoluent en permanence. De l'autre, le système de survie prend évidemment ses effets dans la durée puisque c'est au fil des années que les départs se manifestent.

Le schéma d'ajustement est *régulé* : les régulations s'opèrent grâce à l'intervention sur les paramètres de structures techniques ou ceux d'entrées-sorties des ressources humaines. Elles ont toutes pour objectif un meilleur ajustement des ressources souhaitables et disponibles à moyen terme.

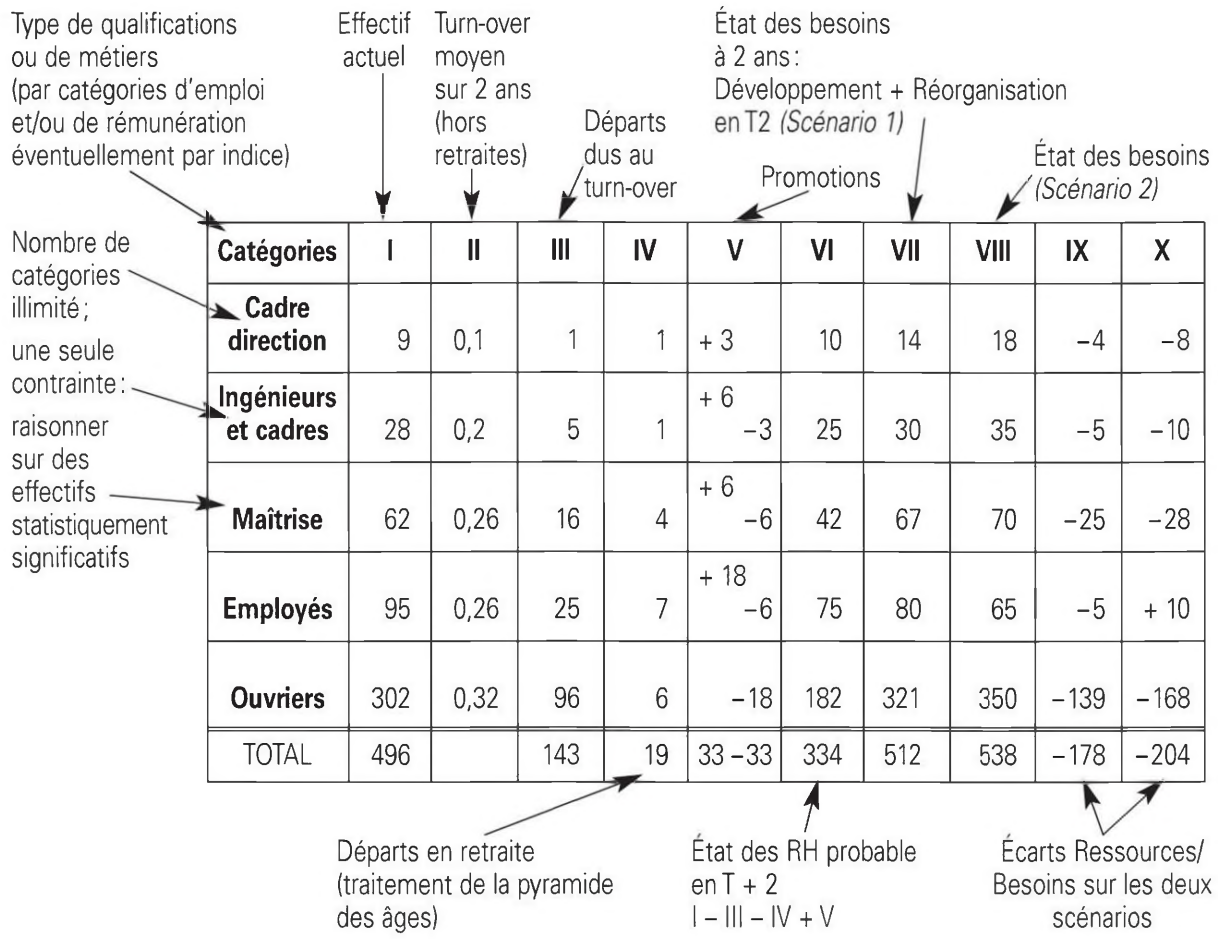
2.3 Un exemple de projection des effectifs sur deux ans

Dans une unité de 500 personnes environ, on opère à des simulations des effectifs à un horizon de deux ans. Les données retenues sont élaborées de la façon suivante :

- Les effectifs au 1/1/N sont obtenus à partir de la base de données « personnel ». Généralement, ces projections sont effectuées au cours de l'année N – 1 : on projettera donc l'état des effectifs au 1er janvier en tenant compte des mouvements prévus dans la période s'étendant jusqu'au 1/1/N.
- Le turn-over est calculé en moyenne par catégorie sur les deux dernières années. Il peut aussi faire l'objet d'une projection lorsqu'on envisage son évolution sur les années à venir. Par exemple, une limitation du turn-over pourrait être envisagée pour la catégorie « ouvriers », celui-ci sera alors projeté à son niveau souhaité.
- Les données concernant les promotions concernent le fonctionnement habituel du système de promotion. Une éventuelle accélération du système pour faire face aux besoins sera envisagée avec les politiques de régulation souhaitées.
- L'état des besoins tient compte :
  – des changements d'organisation ;
  – de l'évolution des métiers ;
  – des demandes des services coordonnées dans le cadre des arbitrages budgétaires.
- Les écarts peuvent déboucher sur une analyse poste à poste, individualisée (se reporter à la gestion des postes).

Le tableau de synthèse est élaboré sur tableur, comme le montre la figure 1.7.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2016 Dunod.



Catégories	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
Cadre direction	9	0,1	1	1	+ 3	10	14	18	–4	–8
Ingénieurs et cadres	28	0,2	5	1	+ 6 –3	25	30	35	–5	–10
Maîtrise	62	0,26	16	4	+ 6 –6	42	67	70	–25	–28
Employés	95	0,26	25	7	+ 18 –6	75	80	65	–5	+ 10
Ouvriers	302	0,32	96	6	–18	182	321	350	–139	–168
TOTAL	496		143	19	33 –33	334	512	538	–178	–204

Figure 1.7 – La gestion prévisionnelle des effectifs sur tableur : un exemple

Un bilan des déséquilibres enregistrés

Les cinq formes ou déséquilibres possibles apparaissent dans notre exemple ; elles permettent d'envisager les régulations possibles, certaines se situant dans le moyen et long terme.

	Déséquilibres sur scénario 1	Déséquilibres sur scénario 2
Cadres direction	– 4	– 8
Ingénieurs et cadres	– 5	– 10
Maîtrise	– 25	– 28
Employés	– 5	+ 10
Ouvriers	– 139	– 168
TOTAL	– 178	– 204

Copyright © 2016 Dunod.

1. Les pénuries d'effectifs : ressources par catégorie ou service, inférieures aux besoins. *Exemple :* déficit en ingénieurs dans les deux scénarios.
2. Les excès d'effectifs : ressources supérieures aux besoins. *Exemple :* trop d'employés dans le scénario 2.
3. Le déséquilibre structurel : mauvaise répartition des effectifs par catégorie, déséquilibre de la pyramide des âges et des anciennetés. *Exemple :* déséquilibre des catégories dans le scénario 2. La maîtrise est vieillissante : sa moyenne d'âge apparaît élevée pour faire face à des changements lourds.
4. Le déficit de compétences : exigences des métiers supérieures aux compétences des titulaires. *Exemple :* les employés maîtrisent mal les outils informatiques.
5. La démotivation : exigences du poste supérieures aux ambitions du titulaire. *Exemple :* fort absentéisme et nombreux conflits dans la population ouvrière.

Les régulations envisageables

À l'évidence, avant toute réflexion stratégique, sur le cas précédent, il convient de s'interroger sur **les très forts taux de turn-over et tenter de les réduire**. Sept voies de régulation permettent de réduire les déséquilibres.

1. Les embauches : mise en place d'une politique de recrutement pour faire face aux besoins en équilibre.
2. Les départs : éventuellement politique d'out-placement ou d'encouragement au départ.
3. Les mutations internes.
4. Les mutations au sein du groupe.
5. La formation comme moyen d'accompagnement : elle précède la mobilité, elle permet les évolutions de compétences.
6. L'introduction du changement social destiné à développer la motivation : information, groupes de réflexion, évolution des rémunérations…
7. La flexibilité du temps de travail : elle permet de réguler temporairement les pénuries d'effectifs (appel aux heures supplémentaires) ou les trop-pleins (temps partiels, chômage technique).

On vérifiera alors une évidence pour tous ceux qui ont mis en œuvre ces réflexions sur le terrain : la gestion prévisionnelle n'opère pas un ajustement automatique, quasi miraculeux, des effectifs et des compétences. Elle permet simplement :

– de formaliser une évolution des flux d'effectifs pour les années à venir ; c'est le meilleur outil d'un diagnostic au service des responsables ;
– de simuler des états du réel en proposant une réflexion autour des scénarios possibles ;
– d'ajuster progressivement les besoins et les ressources par des politiques cohérentes.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

3 La démarche de gestion prévisionnelle des compétences

3.1 Présentation de la démarche

La démarche de gestion prévisionnelle des compétences obéit aux mêmes principes que celle qui concerne les effectifs avec laquelle elle est en liaison étroite : bilan de la situation actuelle sur les compétences, puis élaboration des cibles de métier, enfin, mise en place des régulations permettant de passer de la situation actuelle à la cible. Cette démarche est schématisée dans la figure 1.8.

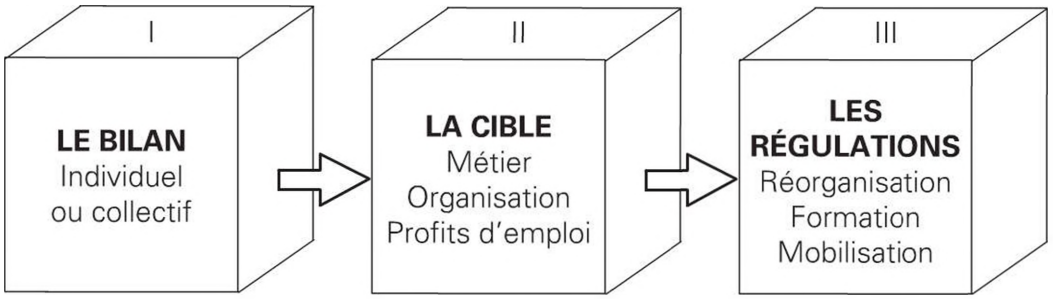


Figure 1.8 – Les trois temps de la gestion prévisionnelle des compétences

L'ensemble de la réflexion devrait être ancrée dans une approche stratégique beaucoup plus large. Un constat réaliste impose toutefois le conditionnel : cette approche stratégique est encore rare, sauf dans de très grandes unités qui ont été pionnières avec de grands succès dans ces démarches. Même si elle reste informelle, il n'est pas inutile toutefois de proposer une démarche logique s'inscrivant dans un cadre du type proposé ci-après (figure 1.9).

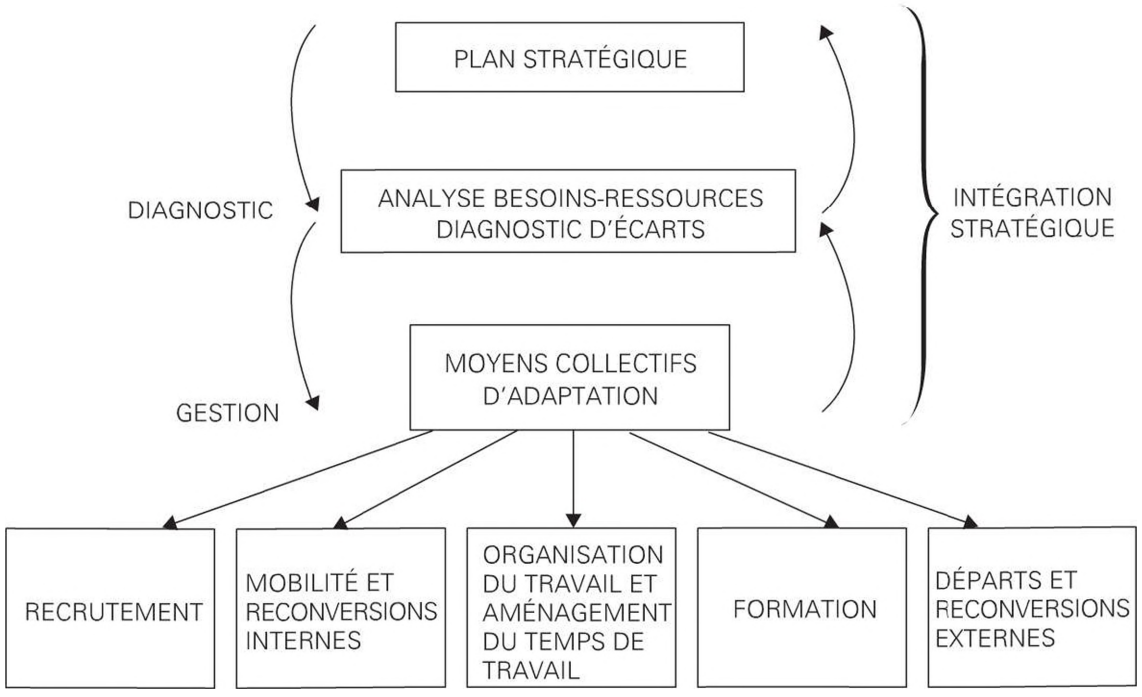


Figure 1.9 – Du plan stratégique au pilotage social

Copyright © 2016 Dunod.

Pratiquement, les informations sont traduites dans des états dont les noms varient d'une entreprise à l'autre, mais qui répondent aux mêmes objectifs. Ils sont recensés dans les tableaux 1.2 et 1.3.

Tableau 1.2 – La présentation des informations au niveau individuel

	L'état actuel	La cible	Les ajustements
L'homme	Bilan des compétences [ou] Profil individuel	Profil de compétences [ou] Profil du métier	Habilitation des opérateurs sur les postes Formation
Le travail	Analyse des tâches	Profil des postes	Recrutement Organisation du travail

Tableau 1.3 – La présentation des informations au niveau collectif

	L'état actuel	La cible	Les ajustements
L'organisation	Organigramme	Organigramme cible à moyen terme	Mutations Promotions Réorganisations
Les budgets de postes	Livres des postes [ou] Matrice des emplois	Budgets des postes	Simulations budgétaires
Les métiers	Nomenclature [ou] Carte des métiers	Cible des métiers	Formation - Entrées/Sorties

3.2 Un exemple d'approche prévisionnelle des compétences

La figure 1.10 traduit la présentation concrète d'une analyse individuelle. Les compétences du titulaire du poste d'adjoint au DRH sont analysées sur la base de sept critères, chacune analysée sur six niveaux. Les différences entre les niveaux souhaités (trait gras) et les niveaux actuels visualisent la marge de progrès du titulaire du poste.

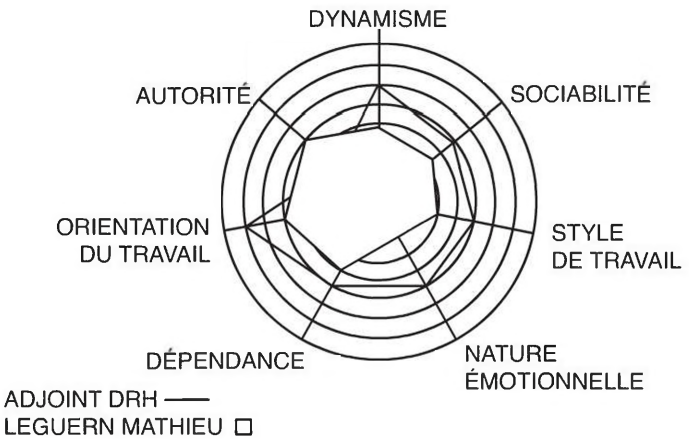


Figure 1.10 – Comparaison profil d'emploi adjoint DRH et compétences du titulaire

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

3.3 La pratique des ajustements de compétences

Dès lors que l'on a dessiné de façon un peu plus claire la situation des compétences actuelles et les cibles à atteindre, la définition des ajustements s'impose ; leur réalisation est sujette à l'adhésion des individus et reste donc aléatoire ; elle est en tout cas liée à la communication et à la mobilisation autour des objectifs.

Les ajustements entre l'état actuel des compétences et la cible s'opèrent à la fois au niveau collectif et au niveau individuel.

Les ajustements collectifs

Ils concernent la mise en œuvre des stratégies et des actions, en vue de passer d'un état de l'organisation, d'une nomenclature des emplois types, d'une matrice des postes à des cibles définies à ces trois niveaux. Les régulations s'opèrent conjointement aux quatre niveaux classiques (figure 1.11) :

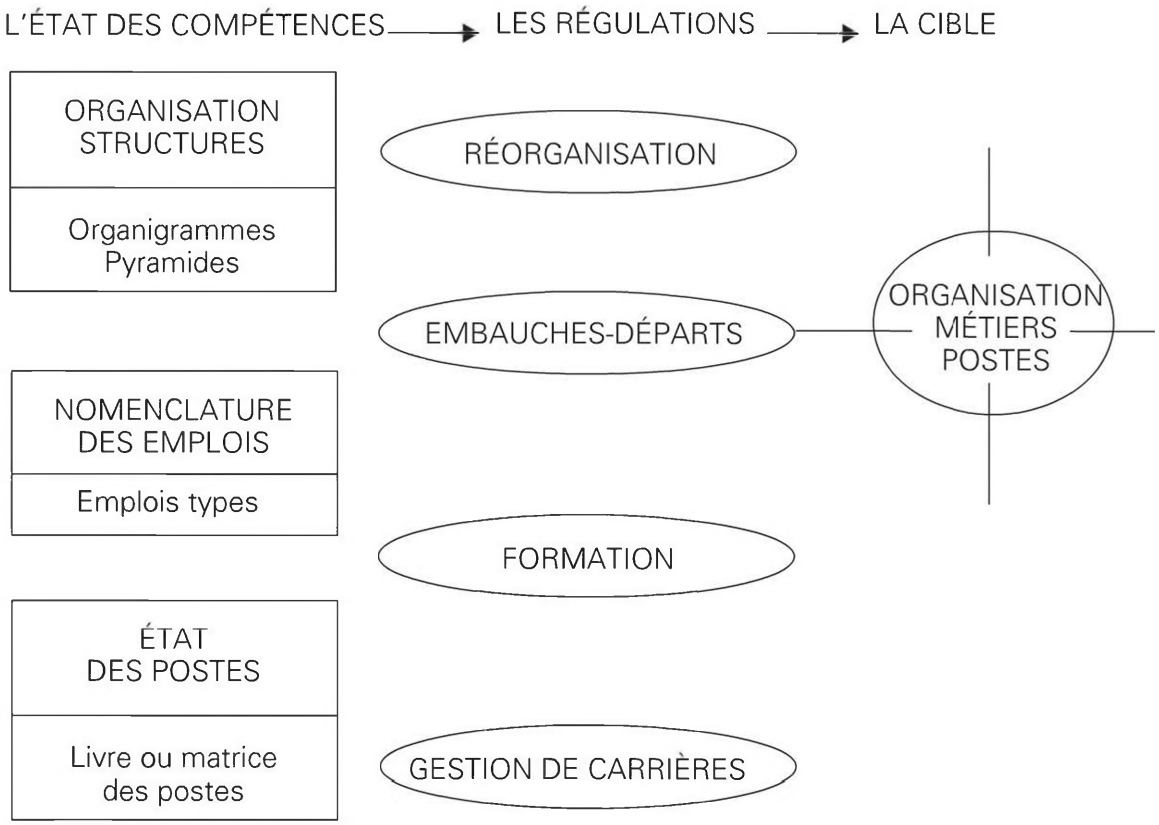


Figure 1.11 – Approche collective des ajustements de compétences

1. Réorganisation, c'est-à-dire réallocation des effectifs au sein de la structure compte tenu des besoins en compétences, actions à moyen terme sur les pyramides des âges et de l'ancienneté.
2. Jeu des embauches-départs dans le moyen terme.
3. Formation : nous avons là un moyen de construire et valider le plan de formation (sans toutefois considérer la formation comme la seule voie des ajustements).

Copyright © 2016 Dunod.

4. Orientation de la gestion des carrières en vue de favoriser le développement des compétences les plus fortement demandées.

On relèvera que ce type de régulation demande du temps ; nous nous trouvons dans des ajustements à moyen terme. La très forte inertie affectant les évolutions de compétences justifie donc l'analyse prospective même en dehors de modèles affinés, comme une simple logique de réflexion.

Les ajustements individuels

Les ajustements individuels concernent à la fois – et dans la plupart des cas simultanément – le poste et la façon de l'occuper. Ils reposent donc concurremment sur (figure 1.12) :

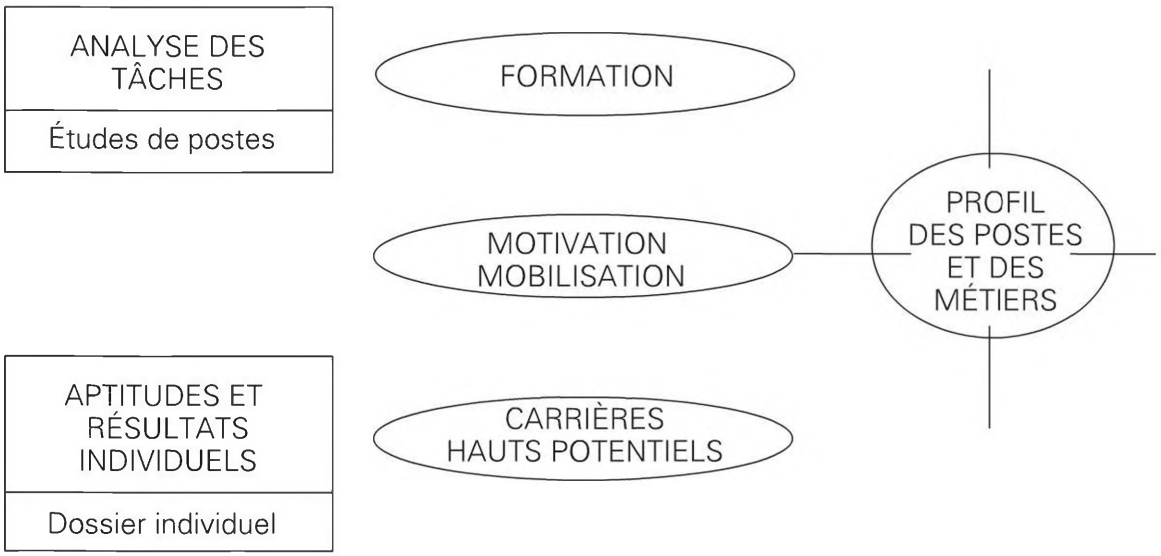


Figure 1.12 – Approche collective des ajustements de compétences

- la formation à des techniques et à des comportements : à l'organisation, à la communication, au management social… ;
- la motivation, la mobilisation et toutes les politiques visant à combler l'écart entre le niveau de motivation requis par un poste et les niveaux moyens observés chez leurs titulaires ;
- la gestion des carrières et l'ensemble des politiques visant à ouvrir des perspectives d'évolution à chaque collaborateur.

4 Une synthèse des analyses quantitatives et qualitatives

L'ensemble des analyses quantitatives et qualitatives des effectifs et de compétences n'ont qu'un seul objectif : faire apparaître les déséquilibres potentiels suffisamment à temps pour entreprendre des politiques de régulations permettant de les atténuer ou, dans les meilleurs cas, de les faire disparaître.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2016 Dunod.

Les cinq types de déséquilibres apparaissent dans le tableau 1.4. Il n'est pas impossible qu'ils soient simultanés dans les situations les plus catastrophiques. Les trois premiers concernent les déséquilibres quantitatifs des effectifs : situations de pénurie, existence de sureffectifs ou déséquilibres structurels. Les deux autres sont afférents aux compétences : situation d'incompétence en cas d'évolution rapide des métiers et/ou démotivation dans les cas de surqualification sur les postes, surtout observables lorsqu'il y a pléthore de candidatures à l'embauche conduisant des candidats très qualifiés à accepter, faute de mieux, des postes à plus faible qualification.

Tableau 1.4 – Les déséquilibres affectant les effectifs et leurs régulations

	Les déséquilibres quantitatifs	
	La situation	**Les régulations**
La pénurie	Ressources par catégorie, service << Besoins par catégorie, service	**Internes** Promotions Formation Mobilité interne Accroissement du temps de travail **Externes** Embauches, mutations, dans le groupe Formes accessoires d'emploi : intérimaires, CDD Prestataires de services, sous-traitance
Le trop-plein	Ressources par catégorie ou service >> Besoins par catégorie ou service	**Internes** Mobilité interne Mutation groupe Temps partiel **Externes** Retraites anticipées Départs Out-placement, essaimage...
Le déséquilibre structurel	Pyramide des âges, des anciennetés Répartition des effectifs par sous-unité	Politiques de recrutement-départ Réallocation des effectifs Gestion de carrières
	Les déséquilibres qualitatifs	
	La situation	**Les régulations**
L'incompétence	Exigence des métiers >> Qualification des titulaires	Évaluation des résultats - Système d'appréciation Formations - Promotions Réallocation des effectifs Recrutements - Départs Gestion de carrières
La démotivation	Exigences des postes << Potentiel et ambitions du titulaire	Formations Système de rémunération Décentralisation du pouvoir Politiques d'intéressement

Copyright © 2016 Dunod.

Travaux et documents

La gestion prévisionnelle des effectifs dans l'entreprise Exam[1]

La société Exam est une entreprise de 300 personnes fabriquant et vendant un produit de grande consommation.

Soucieux de gérer au mieux les ressources humaines de leur entreprise, les responsables d'Exam se sont penchés sur son devenir et se sont spécialement préoccupés de voir s'il y aurait une adéquation raisonnable, dans les cinq années à venir, entre les besoins de leur société et l'évolution « naturelle » de son personnel.

Les ressources

État des emplois réels au temps T

Tableau 1 – Effectif actuel

Personnel non qualifié	167
Personnel qualifié	82
Maîtrise et techniciens	27
Cadres	24
Total	300

Évolution des effectifs

• *Évolution démographique*

Une première étape consiste évidemment à s'intéresser à la situation démographique et à évaluer les départs, tant à la retraite (en se fondant sur un âge moyen de départ de 62 ans) que par suite de démissions, décès ou licenciements individuels, qui se font selon des taux que l'expérience permet de connaître.

Il est ainsi prévisible que 36 personnes auront quitté la société d'ici cinq ans. Le tableau 2 donne la ventilation de ces départs par grande catégorie.

Tableau 2 – Départs probables

Personnel non qualifié	22
Personnel qualifié	8
Maîtrise et techniciens	2
Cadres	4
Total	36

1. D'après l'exemple proposé par G. Roques, vice-PDP de Kodak-Pathé, dans le cadre d'une réflexion collective de l'Institut de l'entreprise. Cité par la *Revue française de gestion*, n° 19 : « Pour une gestion prévisionnelle de l'emploi dans l'entreprise ».

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

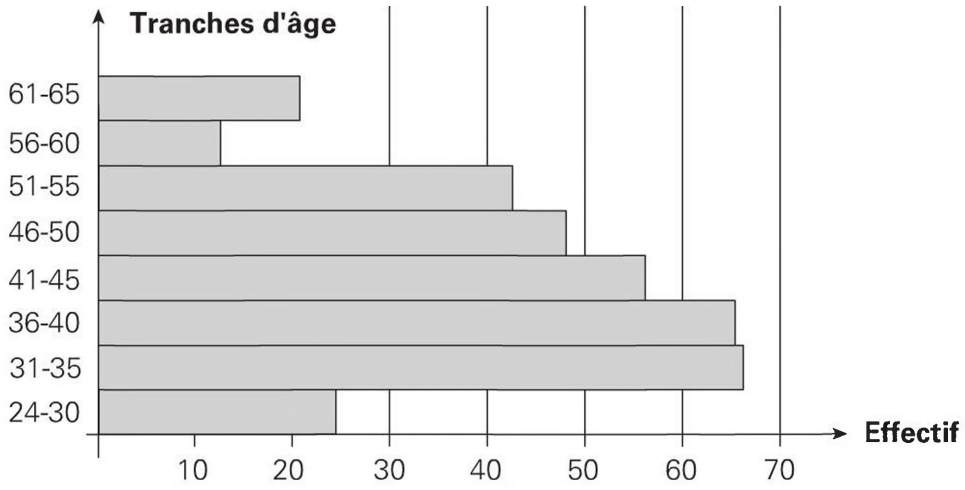


Figure 1 – Pyramide des âges du personnel

• *Évolutions de carrière*

Les évolutions souhaitables dépendent à la fois du potentiel humain présent dans l'entreprise et de la stratégie sociale mise en œuvre. Exam a une bonne connaissance de son personnel. S'appuyant, entre autres, sur des entretiens individuels, les responsables évaluent régulièrement le potentiel de chacun, défini comme le niveau maximum que cette personne est jugée capable d'atteindre. La société a toujours eu la volonté d'assurer à chacun une carrière compatible avec ses aptitudes.

En associant à l'évolution démographique, analysée précédemment, les changements souhaitables de catégorie, les responsables ont déterminé la répartition probable dans cinq ans du personnel encore présent à ce moment-là.

La figure 2 illustre l'évolution probable du personnel sur la période considérée.

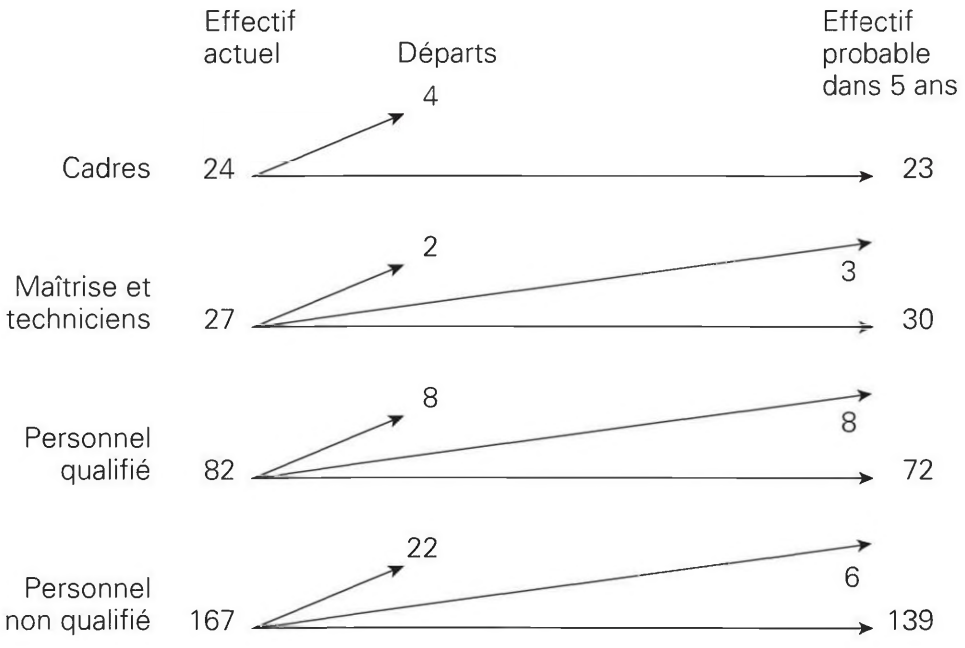


Figure 2 – Évolution des effectifs

Copyright © 2016 Dunod.

Comparaison besoins – ressources et régulations

Le tableau 1 constitue une projection des besoins les plus probables à l'issue du plan de cinq ans. Le tableau 2 illustre les écarts prévisibles entre les besoins de l'entreprise dans cinq ans et le personnel dont elle disposera alors.

Tableau 1 – État des besoins dans cinq ans

	Aujourd'hui	Dans 5 ans
Personnel non qualifié	167	135
Personnel qualifié	82	110
Maîtrise et techniciens	27	35
Cadres	24	20
Total	300	300

Tableau 2 – Déséquilibres prévisibles sans action

	Besoins	Effectifs probables	Écarts
Personnel non qualifié	135	139	+ 4
Personnel qualifié	110	72	– 38
Maîtrise et techniciens	35	30	– 5
Cadres	20	23	+ 3

Ayant identifié les difficultés auxquelles elle risque de se heurter dans les années à venir, Exam est à même de prendre, dès maintenant, des mesures tendant à les éviter. Elle souhaite autant que possible ne pas avoir recours au licenciement.

Ajustements internes

Une première ligne directrice sera de favoriser la mobilité interne de façon à rééquilibrer les différentes catégories entre elles. Cette politique présente le double avantage de résorber les sureffectifs et de pourvoir, au moins partiellement, aux besoins de recrutement d'autres catégories.

La société mettra au point, pour ce faire, des programmes de formation destinés à favoriser les promotions du personnel non qualifié et du personnel qualifié.

La mobilité interne est également souhaitable de façon horizontale. Nous savons, par exemple, que le tertiaire de l'entreprise est trop développé : aussi faudra-t-il favoriser les évolutions vers les secteurs de production, bien que l'image encore défavorable du travail manuel gêne fortement ce type de mobilité.

Ajustements externes

Par ailleurs, les responsables ont cherché à faciliter les départs volontaires vers l'extérieur de différentes façons qui ont toutes été utilisées dans diverses entreprises :

- des possibilités de retraite anticipée ne toucheront, à Exam, que peu de personnes du fait de la structure des âges actuelle ;
- un support apporté aux salariés de l'entreprise qui souhaitent fonder leur propre entreprise pourrait, dans certains cas particuliers, aider à résorber les sureffectifs de secteurs spécifiques (cadres informatiques par exemple) ;

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2016 Dunod.

☞

– des congés de longue durée accordés aux jeunes mères qui veulent élever leurs enfants ou aux membres du personnel qui désirent acquérir une formation allègent quelque peu l'effectif tout en offrant au personnel des facilités appréciées.

Enfin, en ce qui concerne les catégories où l'on doit procéder à un recrutement, on est désormais à même, non seulement de préciser quantitativement ce recrutement, mais aussi de l'orienter qualitativement.

Pour les meilleurs techniciens, la carrière normale devrait conduire à des fonctions de cadres. Or, cette catégorie apparaît en sureffectif. Il sera donc prudent de recruter comme techniciens une majorité de personnes qui, ayant la formation requise sans être surqualifiées, auront – pour diverses raisons – peu d'ambition professionnnelle.

En revanche, le personnel qualifié évolue normalement vers des postes de maîtrise ou de techniciens pour lesquels existeront des besoins. Le recrutement de personnel qualifié devra porter de préférence sur des éléments ayant un bon potentiel.

Copyright © 2016 Dunod.

Chapitre

2 Le recrutement du personnel

La démarche de recrutement est un élément essentiel de la politique des ressources humaines de l'entreprise ; elle peut en effet influencer dans des directions totalement contraires l'état du potentiel humain d'une unité. C'est à travers le recrutement, par exemple, que peut être rajeunie la population d'une entreprise ou que le niveau moyen de compétence peut être ajusté. Il y a donc lieu de définir clairement les politiques à suivre en la matière et les moyens à mettre en œuvre pour les conduire.

Le recrutement d'un individu doit être considéré comme une greffe d'organe ; en conséquence, toutes les causes de rejet sont à surveiller et à éliminer. Ces causes sont nombreuses :

- l'entreprise n'aura pas bien défini ses besoins et le candidat retenu sera sur- ou sous-dimensionné par rapport au poste, ce qui inévitablement conduira à une situation de séparation, volontaire ou non, avec pour conséquences des coûts supplémentaires et des pertes de productivité ;
- l'intégration du nouvel arrivant ne sera pas correctement réalisée : la greffe ne prend pas ;
- le recrutement aura été décidé et réalisé en catastrophe, donc l'entreprise se sera elle-même privée de candidatures.

Copyright © 2016 Dunod.

Afin d'éliminer ces causes de rejets, l'entreprise doit définir **sa stratégie d'évolution des effectifs et des compétences, ses campagnes de recrutement** et en assurer la mise en place, et finalement gérer **les entrées dans l'organisation** tant du point de vue psychologique et humain que du point de vue des coûts. La facilité apparente des recrutements, liée à la situation générale sur le marché du travail, ne doit pas faire oublier la nécessité d'une démarche stratégique cohérente.

Section 1 ■ **La stratégie du recrutement**
Section 2 ■ **La campagne de recrutement**
Section 3 ■ **La gestion des entrées dans l'organisation**

Section 1 LA STRATÉGIE DU RECRUTEMENT

L'image de l'entreprise sur le marché de l'emploi est, bien sûr, fonction des conditions de travail qui sont offertes dans l'unité, mais aussi et surtout de l'information qu'elle transmet à son environnement, en particulier par sa politique commerciale. On note, par exemple, qu'une campagne de publicité réussie est souvent suivie d'une augmentation sensible du nombre des candidatures spontanées.

Parallèlement, une politique de recrutement judicieuse, des programmes d'embauche bien conduits contribuent à renforcer l'image de l'entreprise sur le marché de l'emploi. À l'inverse, une politique incohérente et surtout la réalisation de licenciements mal préparés conduisent à une dégradation de l'image.

1 Le recrutement, compromis entre le souhaitable et le possible

L'adaptation du travail à l'homme est le problème des ergonomes et des psychosociologues industriels. L'adaptation des hommes au travail est avant tout un problème de recrutement. La prééminence d'un bon recrutement résulte donc du fait qu'il peut permettre de supprimer ou de réduire les régulations ultérieures opérées une fois le salarié embauché.

Le problème que pose tout recrutement est d'assurer la meilleure adéquation entre des aptitudes individuelles et les besoins d'un poste (figure 2.1). Deux sous-ensembles sont en présence :

– d'un côté, un poste et son profil : il convient de préciser les besoins du poste, puis de les hiérarchiser ;
– de l'autre, un ensemble d'individus, en nombre variable : plus ce nombre est élevé, plus grandes seront les chances d'un bon recrutement.

Copyright © 2016 Dunod.

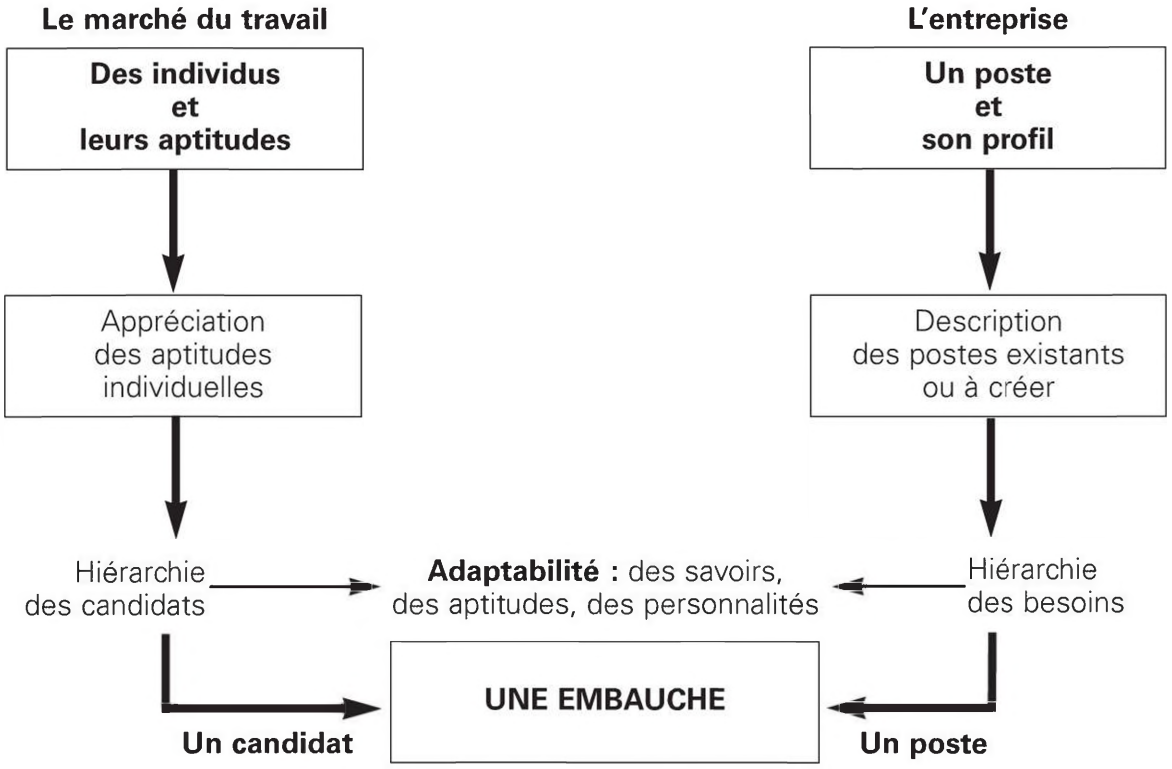


Figure 2.1 – Le recrutement : adéquation de deux sous-ensembles

Une bonne adéquation est rendue possible par l'existence de l'adaptabilité des savoirs, des aptitudes, des personnalités. Les individus s'adaptent à un poste en y développant certaines qualités et, réciproquement, ils forgent aussi les caractéristiques du poste. Le système poste-titulaire est un aménagement permanent : l'individu remplit des fonctions qu'il contribue partiellement à définir. De ce fait, l'embauche, qui résulte toujours d'un compromis entre des besoins impossibles à exprimer ou à hiérarchiser de façon précise et des ressources effectivement disponibles, devient alors possible.

Une bonne démarche de recrutement ne peut s'opérer sans respecter une suite de huit étapes bien précises (figure 2.2).

2 La définition du poste

Cette étape n'existe pas dans le cadre de postes dits **multiples**, c'est-à-dire qui fonctionnent déjà à l'identique dans l'unité : le poste est alors bien connu et entre dans une structure établie ; les besoins sont cernés avec précision.

En revanche, dans les autres cas – création de poste, remplacement d'un titulaire sur un poste unique, restructuration des tâches… –, cette étape est fondamentale. Elle sera conduite par le futur responsable hiérarchique du poste à pourvoir, ce qui lui donne l'occasion d'établir une réflexion – et, pourquoi pas, une remise en cause – sur l'objet du poste, les liaisons avec les postes existants, les limites de responsabilité et les priorités.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

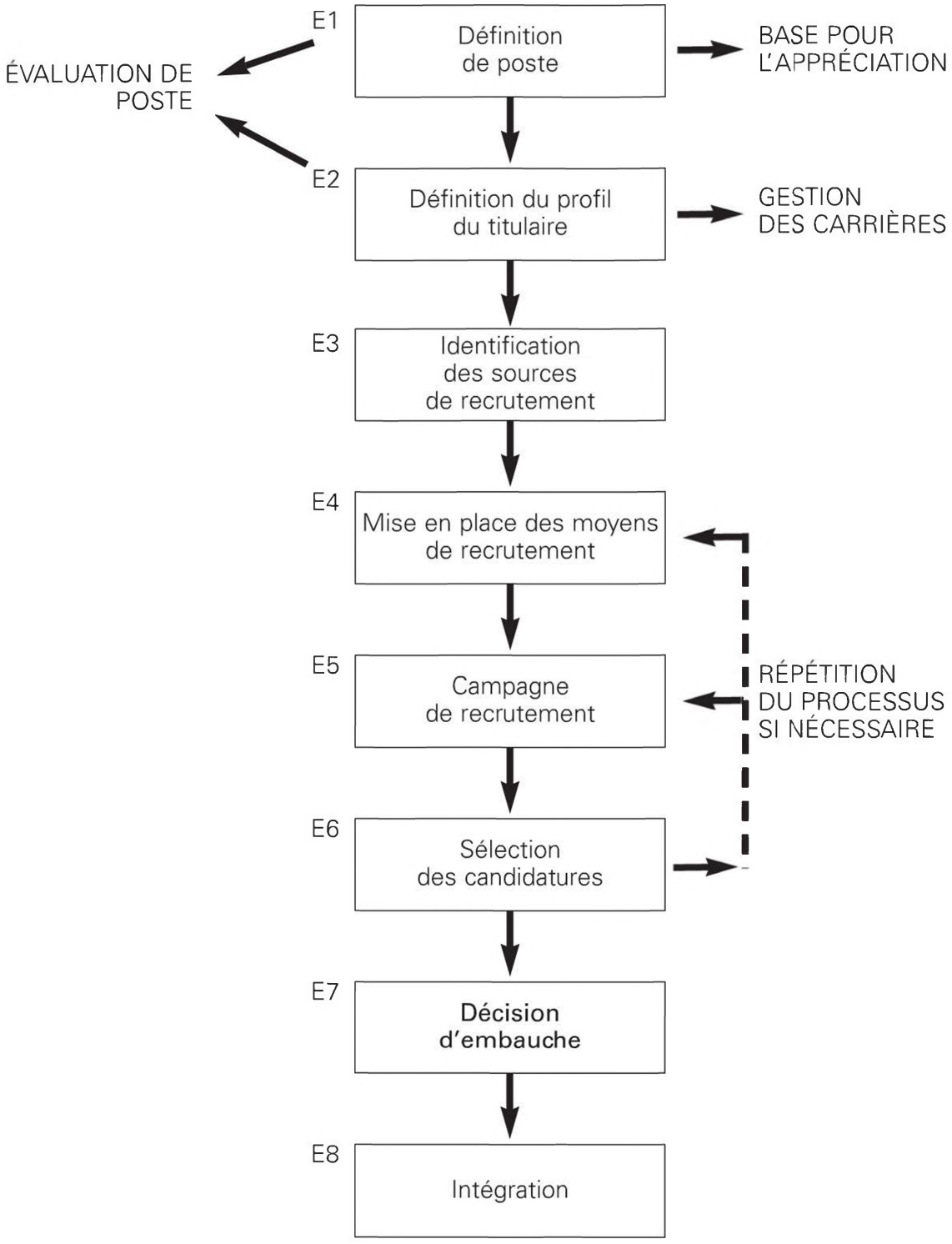


Figure 2.2 – Les huit étapes du processus de recrutement

En règle générale, la définition de poste se concentre sur trois axes principaux.

1. *La mission du poste* : la définition de la finalité du poste ne doit pas être confondue avec la description des tâches à opérer. Il s'agit ici de situer le poste dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Copyright © 2016 Dunod.

Exemple

> Pour un poste de chef de département informatique, développer, mettre en place et coordonner, dans le cadre des études qui lui sont confiées, les actions destinées à maintenir et améliorer l'efficacité du service informatique et sa rentabilité.

2. *Les principales responsabilités* : cette section décrit en détail ce que le titulaire aura à réaliser et la façon de le réaliser. C'est la partie la plus délicate d'une définition de fonction.

Généralement, les principales activités sont définies dans un ordre chronologique et traitées sous trois aspects : quoi ? quand ? comment ? L'estimation du temps passé globalement aux différentes activités peut se révéler intéressante.

Le style de cette section doit être direct et inviter à l'action : chaque phrase commencera par un verbe d'action conjugué au présent.

3. *Le positionnement dans la structure* : cette section permet de repérer le poste soit par un organigramme (général ou du service intéressé), soit par une description des relations du poste avec les autres postes – relations hiérarchiques ou d'efficacité – et par la description du contrôle exercé par le titulaire du poste sur ses subordonnés, de ses marges de manœuvre et du niveau de ses responsabilités.

Cette section donne quelques éléments d'appréciation quantitative : nombre de subordonnés ; niveau du budget géré ; volume des ventes, de la production contrôlée, indicateurs de performance…

La définition de poste est officialisée par un document homogène qui permet :
- un langage commun de la part des différents interlocuteurs que rencontrera le postulant ;
- une bonne information des candidats ;
- un établissement aisé au profil du candidat recherché.

Repère

Les 4 critères à respecter pour la rédaction du contenu du poste

Le contenu du poste équivaut à un ensemble d'objectifs professionnels individuels à atteindre. La rédaction s'effectue en se plaçant du point de vue de celui qui met l'objectif en œuvre.

1. La rédaction débute par un verbe d'action et met en évidence un comportement observable de la part de celui qui met en œuvre.
2. La rédaction énonce une performance à atteindre.
3. Il n'y a pas de multiples interprétations de chaque énoncé. La rédaction est donc univoque (non équivoque).
4. Celui qui met en œuvre l'objectif est responsabilisé sur le résultat à atteindre. La rédaction inclut donc les conditions de réalisation : Où ? Quand ? Comment ? Avec quels moyens ?

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

3 La définition du profil du candidat

La définition du profil est opérée aussi bien pour un poste unique que pour un poste multiple. En effet, même s'il n'a pas été nécessaire d'établir une définition du poste, il est toujours utile de réfléchir sur le profil du candidat recherché : c'est, par exemple, à ce moment que peut être modifié l'équilibre d'une équipe.

La définition de profil peut être considérée comme la première étape de la gestion de carrière d'un salarié. Cet exercice conduit à décrire le candidat « idéal » ; celui-ci, bien sûr, n'existe pas dans la réalité, c'est pourquoi il est essentiel de classer chaque élément du profil dans l'une des trois catégories suivantes :
- **indispensable** : un candidat qui ne présenterait pas cette caractéristique ne peut occuper le poste ;
- **essentielle** : caractéristique que doit posséder un candidat pour assurer correctement la fonction ;
- **souhaitée** : caractéristique désirée, mais non nécessaire, pour remplir correctement la fonction.

Le classement des caractéristiques dans ces trois catégories doit être aussi objectif que possible ; on se défiera d'une tendance fréquemment observée parmi les supérieurs hiérarchiques, qui consiste à surélever les caractéristiques nécessaires et essentielles.

Les éléments examinés sont, en général, les suivants :
- caractéristiques physiques : santé, présentation, âge… ;
- expérience : en années, dans le même poste, un poste voisin, un poste préparatoire ;
- compétences spécifiques : connaissances techniques, niveau de savoir… ;
- motivation : en termes de désir d'évolution, de sécurité, de revenus, de pouvoir, de perfectionnement ;
- traits de caractère : impact sur les autres, adaptation aux différents milieux, stabilité, aptitude au travail de groupe…

La définion du profil exige une rédaction aussi détaillée et précise que possible ; aussi les termes « bonne présentation », « capacités au-dessus de la moyenne » sont à proscrire car ils autorisent trop d'interprétations subjectives.

Copyright © 2016 Dunod.

Repère

Recrutement par Internet

On estime que la majorité, pour ne pas dire la quasi totalité, des recrutements se fera à terme par appel à l'Internet.

L'intérêt pour les entreprises

1. La réactivité et l'interactivité : les annonces en lignes présentent de nombreux avantages par rapport au aux annonces classiques : elles seront plus flexibles, elles peuvent être plus complètes et leur gestion est, par essence, interactive.
2. Le coût peu élevé, notamment le coût marginal d'une annonce qui est extrêmement réduit.
3. Un outil incontournable dans une politique de communication généralisée : l'affichage de besoins de recrutements est un signal de bonne santé.

Mais... les profils rares seront difficiles à recruter sur le net, les risques d'être submergé par des profils non ciblées ne sont pas négligeables.

L'intérêt pour les chercheurs d'emploi

1. Tout salarié soucieux de mobilité peut trouver sur Internet un service disponible constamment, proposant des offres classées par catégorie.
2. La présentation du candidat peut dépasser les quelques pages d'un CV conventionnel. Chaque candidat peut « attacher » des objets nombreux à son CV sous forme de documents, photographies, vidéos, exposés sonores.
3. La recherche est devenu interactive : un dialogue permanent s'engage entre les candidats potentiels et les entreprises soucieuses de recruter.

Mais... le danger de dispersion et la multiplication inutile des candidatures constitue un risque de perte de temps.

Les outils du recrutement par Internet

Trois sortes de serveurs, avec des fonctionnalités différentes, peuvent être distingués :

- les serveurs d'entreprises utilisés, entre autres, à des fins de recrutement,
- les maxi serveurs se contentant de répertorier de grandes quantités d'offres classées par catégorie. Il sont en général gérés par des sociétés de communication et ont pour seul objet d'établir la relation entre les candidats et les entreprises en recherche,
- les serveurs spécialisés, gérés par des professionnels du recrutement connaissant bien le secteur d'activité sur lequel ils interviennent. Les candidats peuvent y trouver des offres spécialisées et y déposer leur propre CV.

Le petit lexique du cyberchasseur

Active job seekers : candidats actifs, ayant répondu à une annonce en-ligne.

Agents de recherche : liste de critères servant à effectuer une recherche automatisée.

Banque de CV : base de données de CV en ligne. Elle est plus ou moins structurée, payante ou gratuite.

☞

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

☞

CV révélé (ou qualifié) : CV d'un candidat qui accepte de rencontrer un recruteur.

Matching : procédé consistant à croiser les offres d'emploi et les candidatures.

Push e-mail : service permettant d'envoyer un CV ciblé (ou une offre ciblée) directement à une adresse e- mail.

Signal d'alerte : service avertissant le recruteur dès qu'un CV correspondant à son offre est déposé sur le site.

Section 2

LA CAMPAGNE DE RECRUTEMENT

L'entreprise réalise apparemment ses recrutements au coup par coup, en fonction de ses besoins, mais en fait le processus d'embauche doit – ou devrait – être l'expression dans le quotidien d'une politique globale de gestion des ressources humaines. Elle témoigne des choix opérés au niveau de la gestion prévisionnelle du personnel et, partant, des stratégies déterminées par la direction générale.

1 Les moyens et les sources de recrutement à la disposition de l'entreprise

Une grande entreprise peut recruter durant l'année plusieurs centaines d'individus : ouvriers pour les unités de production, employés de bureau, cadres spécialisés et, pourquoi pas, son directeur général ! Une PME, durant la même période, n'aura à recruter qu'un nombre réduit de collaborateurs. Face à des besoins évidemment différents, il convient donc de proposer des moyens adaptés aux différentes situations.

1.1 Des moyens de recrutement très divers

Le recrutement peut être effectué par le supérieur hiérarchique : par connaissance ou cooptation et par affichage sur le lieu d'embauche. Il peut aussi être confié à un organisme extérieur : on s'adresse alors à un cabinet de recrutement, ou à un chasseur de têtes.

Le choix entre ces différentes voies dépend le plus souvent de facteurs internes à l'entreprise (voir tableau 2.1). Néanmoins, l'appel à un organisme extérieur est souvent préféré au recrutement réalisé par l'entreprise.

Copyright © 2016 Dunod.

La décision d'une entreprise de créer ses propres services de recrutement repose :
– sur le nombre d'embauches à réaliser, d'une part (on peut déterminer un nombre seuil à partir duquel on aura intérêt à implanter le service) ;
– sur le degré de différenciation des postes, d'autre part : plus le nombre de postes homogènes à pourvoir est important, plus la rentabilité du service est assurée.

1.2 Des sources de recrutement multiples et différemment accessibles

Indépendamment des candidatures internes et du recrutement par annonces, les postulants pour un poste peuvent avoir des origines très nombreuses.

- *Les candidatures spontanées externes* : l'importance relative de leur flux peut être considérée comme un très bon indicateur de l'image de l'entreprise sur le marché de l'emploi et dans son environnement.
- *Les cooptations* : candidatures présentées par des membres du personnel, elles sont en général bien adaptées aux postes à pourvoir et permettent une adaptation très rapide des nouveaux embauchés à des conditions de travail qu'ils connaissent indirectement.
- *Les candidatures en portefeuille* : certaines candidatures ne sont pas retenues parce qu'elles ne sont pas adaptées au poste, mais elles sont de qualité et il est donc intéressant de les conserver en portefeuille. Ce système trouve toutefois sa limite dans la période de validité nécessairement réduite du portefeuille, et cela d'autant plus que les bons spécialistes sont très recherchés sur le marché de l'emploi et sont donc rapidement indisponibles.
- *L'appel aux organismes officiels Pôle emploi, APEC* : suivant les moyens dont disposent les responsables locaux de ces organismes et le temps consacré par l'entreprise à cette forme de recrutement, elle peut constituer une voie plus ou moins intéressante et plus ou moins adaptée aux besoins de l'unité.
- *Les candidatures suscitées auprès des écoles et organismes de formation* : si l'entreprise décide de recruter des débutants en vue de pourvoir un certain nombre de postes, les contacts avec les écoles et organismes de formation sont un excellent moyen de susciter des candidatures. Ils prennent la forme :
  – de rencontres avec les étudiants au cours de conférences de présentation de l'entreprise (aussi appelées « amphi-retap ») ;
  – de cours assurés par les membres de l'entreprise dans les écoles ou organismes de formation ;
  – de contacts avec les bureaux des élèves qui peuvent amener les candidatures de débutants et aussi d'anciens élèves.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Tableau 2.1 – Les voies du recrutement

	Intérêts	Mais…
Cooptation Autorecrutement	Candidatures généralement bien adaptées aux postes à pourvoir. Adaptation plus rapide des entrants. Coût moins élevé que les méthodes classiques.	Ne constitue généralement qu'un apport marginal.
Exploitation d'un vivier	Moyen très rapide et d'un bon rendement si le vivier a été bien constitué. Coût relativement faible de la prospection.	Période de validité réduite du vivier, surtout pour les spécialistes recherchés sur le marché et, de ce fait, très sollicités.
Affichage sur les lieux d'embauche	La voie la plus directe de l'embauche externe.	Limitée à des postes subalternes et au marché du travail local.
Petites annonces	À la fois outils de recrutement et de la communication interne et externe. Un classique permettant de faire passer le message : – le plus complet : rédaction de l'annonce ; – le mieux ciblé : choix d'un média.	En perte de vitesse relative, car méthode assez coûteuse. Les formes de la « communication institutionnelle » prennent partiellement le relais.
Recours au Pôle emploi, à l'APEC	Ce recours peut constituer une première voie à exploiter pour les postes correspondant aux qualifications les plus courantes.	L'intérêt de cette voie dépend de l'efficacité des organismes locaux du Pôle emploi et l'APEC.
Candidatures spontanées externes	Leur nombre et leur qualité dépendent de l'image externe de l'organisation. Constitue une voie prioritaire pour nourrir le vivier. Donne une bonne idée de la notoriété de l'entreprise.	Le filtrage solide par le vivier s'impose. Les profils ne sont pas forcément adaptés aux besoins.
Recrutement dans les organismes de formation (contacts, annuaires)	Voie prioritaire pour recruter des débutants qualifiés. Fonctionne souvent comme une opération de présélection en dehors de l'entreprise.	Exige une grande démultiplication des recruteurs dans les écoles, universités et les nombreux forums.
Embauche après mission d'intérim ou stage	La sélection est considérée comme la plus efficace. La durée d'apprentissage du poste est réduite.	Recrutement limité quantitativement et à certains types de postes.
Chasseurs de têtes	En fort développement pour les cadres supérieurs. Assurance d'un bon ciblage du candidat si le cabinet est bien placé.	C'est la voie de recrutement la plus coûteuse, donc réservée à quelques postes stratégiques.
Cabinets spécialisés	La sous-traitance du recrutement s'impose pour toutes les unités qui n'atteignent pas la masse critique en termes du nombre d'embauches annuelles.	La participation active des demandeurs s'impose afin de n'être pas exclus des choix essentiels du recrutement.
Internet (voir p. 49)	Le processus le plus interactif.	Ne correspond pas à tous les besoins.

2 La campagne d'annonces de recrutement

La campagne d'annonces a pour objectif de susciter des candidatures pour le poste à pourvoir. D'autres objectifs peuvent venir s'y ajouter, en particulier la construction de l'image de l'entreprise sur le marché de l'emploi.

Copyright © 2016 Dunod.

Dans les grandes unités, l'élaboration d'une campagne d'annonces de recrutement peut s'apparenter à celle d'une campagne de publicité : identification des cibles, détermination de la durée et suivi de la campagne, sélection des médias les mieux adaptés, rédaction du (des) texte(s) de l'annonce (des annonces).

2.1 L'identification des cibles

La « cible » est le candidat idéal caractérisé par la définition du profil. Il est en outre nécessaire de tenir compte de variables d'environnement telles que :
– l'état du marché de l'emploi en général et dans le créneau du poste proposé ;
– l'image de l'entreprise sur le marché et le créneau ;
– les caractéristiques de la population que l'on souhaite atteindre.

2.2 Durée de la campagne et incidence des annonces

Très souvent, une seule annonce est prévue, ce qui peut se révéler trop limité, surtout dans le cas où il y a plusieurs postes à pourvoir. Il convient alors d'organiser une campagne s'étalant sur plusieurs semaines et comprenant plusieurs parutions. On pourra alors saisir cette opportunité pour établir, par l'intermédiaire du contenu des annonces, l'image souhaitée de l'unité sur le marché de l'emploi.

2.3 La sélection des médias

Le média choisi doit évidemment être adapté au type de poste à pourvoir. En outre, la combinaison entre la durée de la campagne, les dates de parution et le nombre de médias utilisés doit être étudiée pour atteindre la plus grande efficacité. Par exemple, il est possible de choisir entre :
– trois annonces paraissant dans le même support à une semaine d'intervalle ;
– trois annonces identiques paraissant dans des supports différents la même semaine.

Il n'est fait allusion à ce niveau qu'à la presse locale ou régionale ; on notera cependant que la radio et surtout les nouvelles techniques, fondées sur l'utilisation de l'ordinateur personnel et de son accès au réseau (Internet), peuvent offrir d'intéressantes perspectives en la matière.

2.4 La rédaction du texte de l'annonce

L'annonce doit attirer l'attention des postulants sans survendre le poste : elle doit informer sur les critères de sélection sans multiplier les barrages aux candidatures. Enfin, la longueur du message est limitée par la surface de l'annonce, compte tenu des contraintes de la mise en pages des supports.

L'entreprise peut choisir une annonce anonyme ou une annonce faisant apparaître clairement sa raison sociale. Dans le premier cas, le recrutement est conservé secret tant que la recherche n'est pas proche de son aboutissement. En revanche, une

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

société bénéficiant d'une image sociale avantageuse aura toujours intérêt à faire passer des annonces en clair.

Dans tous les cas, la publication simultanée d'une annonce anonyme et d'une annonce identifiée est un bon moyen d'apprécier l'image d'une entreprise sur le marché de l'emploi. La différence du nombre des candidatures, toutes choses égales par ailleurs, est en effet significative de l'empressement des candidats vis-à-vis de l'unité.

En règle générale, le texte d'une annonce aborde les points suivants :
- présentation succincte de l'entreprise : taille, implantation, domaine d'activité ;
- présentation du poste ;
- critères de sélection, en particulier formation et expérience ;
- précisions spécifiques à apporter dans le curriculum vitae ;
- indication du contact à établir : certaines entreprises ou cabinets de recrutement décident, généralement pour des raisons de rapidité, de demander aux candidats de les contacter en un premier temps par téléphone. Cette modalité permet aux postulants de compléter leur information sur l'entreprise et le poste offert et autorise une première sélection très rapide.

Repère

Éléments à examiner lors de la rédaction d'une annonce*

L'entreprise

Branche d'activité : .....
Produits : .....
Effectif global : ..... dont : ..... cadres
Moyenne d'âge : .....
Chiffre d'affaires : ..... % d'expansion : .....
Part à l'exportation et/ou situation sur le marché national : .....
.....
Filiales ou établissements : .....
Points forts de l'entreprise : .....
Remarques diverses : .....
.....

Le poste

Qualification : .....
Lieu de travail, résidence souhaitée : .....
Création ou remplacement : .....
De qui dépendra le titulaire du poste ? .....
Hiérarchie opérationnelle et/ou fonctionnelle : .....
Missions principales : .....
.....
.....

☞

Copyright © 2016 Dunod.

☞

Activités secondaires : .....
.....
.....
Importance et constitution de l'unité ou de l'équipe à animer, à diriger : .....
.....
Liaisons et implications internes et externes : .....
.....
Degré de responsabilité et d'autonomie : .....
.....
Contraintes (horaires particuliers, déplacements en durée, fréquence et lieux) : .....
.....
Conditions de travail, environnement : .....
Formation assurée par l'entreprise : .....
.....
Possibilités éventuelles d'évolution du poste : .....
.....

Le candidat

Âge idéal : ..... Mini : ..... Maxi : .....
Niveau et type de formation initiale : .....
.....
.....
Connaissances complémentaires : .....
.....
Langues étrangères : .....
Expérience professionnelle (dans le même secteur, dans d'autres activités, en durée, en niveau de responsabilité, en technicités particulières) : .....
.....
.....
Qualités personnelles (pédagogiques, d'animation, de communication, d'autorité, d'autonomie, de disponibilité, d'adaptabilité, de progression) : .....
.....
.....
Permis de conduire, voiture personnelle : .....
Observations particulières : .....
.....

Rémunérations et avantages

Fourchette de salaire : .....
Mode de rémunération : .....
Avantages complémentaires (logement, véhicule, frais, primes, participation…) : .....
.....
.....
Avantages sociaux (tickets restaurant, mutuelle, horaire variable…) : .....
.....
.....

☞

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2016 Dunod.

☞

Comment répondre ?

– Écrire (lettre manuscrite, CV, photo, rémunération actuelle, prétentions) à : .....

.....

– Téléphoner : .....

– N° de référence : .....

* Synthèse réalisée avec le concours de l'agence MEDIA PA.

2.5 Le suivi des résultats de la campagne

Toute campagne, quelle que soit son importance, doit faire l'objet d'un suivi statistique :

– des flux de réponses au jour le jour ;
– du nombre des candidatures retenues ;
– du nombre de présentations à l'encadrement et de postes pourvus.

Le suivi a pour utilité :

– de calculer les coûts de revient des candidatures reçues, retenues, présentées ;
– de comparer les rendements selon les différents supports et d'en tirer des conclusions pour l'avenir ;
– de maîtriser les délais de réponses suite à une annonce de façon à déterminer des règles pour les futurs recrutements.

La réception des réponses : les premières réponses à une offre d'emploi arrivent généralement dans les deux jours qui suivent sa parution, elles s'étalent sur une semaine dans le cas d'une parution dans un quotidien, et sur deux à trois semaines dans le cas d'une parution dans un hebdomadaire (figure 2.3).

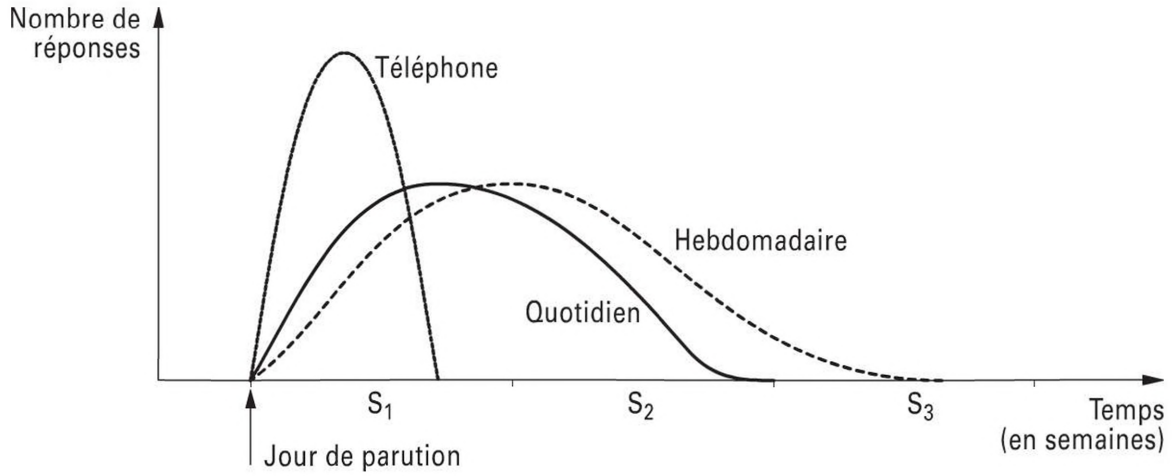


Figure 2.3 – Le flux des réponses dans le temps

Copyright © 2016 Dunod.

3 La sélection des candidatures

Quelques jours après la parution des annonces, l'entreprise fait face à l'afflux des candidatures jusqu'à plusieurs centaines. Il convient alors d'établir une sélection, phase la plus délicate au cours de laquelle la rigueur ne peut s'appuyer sur des méthodes scientifiques de choix.

3.1 Le problème général posé par toute sélection : un exemple simplifié

La question fondamentale posée par toute sélection vient du fait qu'elle implique le classement de candidats qui ne présentent pas des qualités homogènes. Au problème posé – qui est le meilleur candidat ? – la réponse facile consiste à affirmer que c'est évidemment celui qui possède les meilleures aptitudes dans tous les domaines. La grande difficulté, et même l'impossibilité d'opérer un choix parfaitement satisfaisant, naît dès qu'il s'agit de classer des postulants qui présentent des qualités différemment hiérarchisées. On retrouve d'ailleurs appliqués au cas spécifique de l'embauche les principes et les impossibilités de la théorie des choix (paradoxe de Condorcet) : tout classement opéré par plusieurs personnes à partir de plusieurs critères non hiérarchisés ne peut conduire à un choix unanime.

Exemple – **Un poste à pourvoir sur la base de trois critères**

Les trois critères retenus sont les suivants :

	Niveau de classement		
– **La sociabilité :**	très bonne	bonne	moyenne
– **Le diplôme universitaire :**	doctorat	maîtrise	autodidacte
– **L'expérience :**	> 5 ans	de 1 à 5 ans	débutant

Dans ce cas, le candidat le plus sociable, qui aura le plus haut grade universitaire et la plus longue expérience sera retenu. De même, tous les postulants ne présentant pas le profil minimum seront éliminés. Mais comment classer trois candidats dont les aptitudes ne sont pas homogènes ? Le plus diplômé n'a pas d'expérience, celui qui témoigne de la meilleure aptitude au travail d'équipe est autodidacte, etc.

Il existe une solution pour rationaliser la subjectivité : **la pondération des critères**. Après discussion avec les responsables intéressés par l'embauche, une pondération des critères a été déterminée. Les candidats peuvent alors être classés compte tenu de cette pondération.

	Points attribués suivant le niveau			Résultats des opérations de sélection		
				Candidat 1	Candidat 2	Candidat 3
La sociabilité	7	5	2	5	7	5
Le diplôme	11	7	2	2	11	7
L'expérience	15	9	2	15	2	9
	Total			22	20	21

Sur ces bases, le candidat 1 devrait être retenu. Mais on comprendra bien que cette méthode, ici appliquée sur un cas simplifié, et l'ensemble des méthodes beaucoup plus complexes

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2016 Dunod.

fondées sur le même principe, ne lèvent pas la difficulté du choix par application d'une démarche scientifique : elles permettent simplement d'organiser la subjectivité du décideur.

Les biais peuvent survenir :

– éventuellement dans l'appréciation des aptitudes des postulants : peut-on apprécier la sociabilité d'un candidat ?
– certainement dans la pondération et la hiérarchisation des critères.

3.2 Les phases de la sélection des candidatures

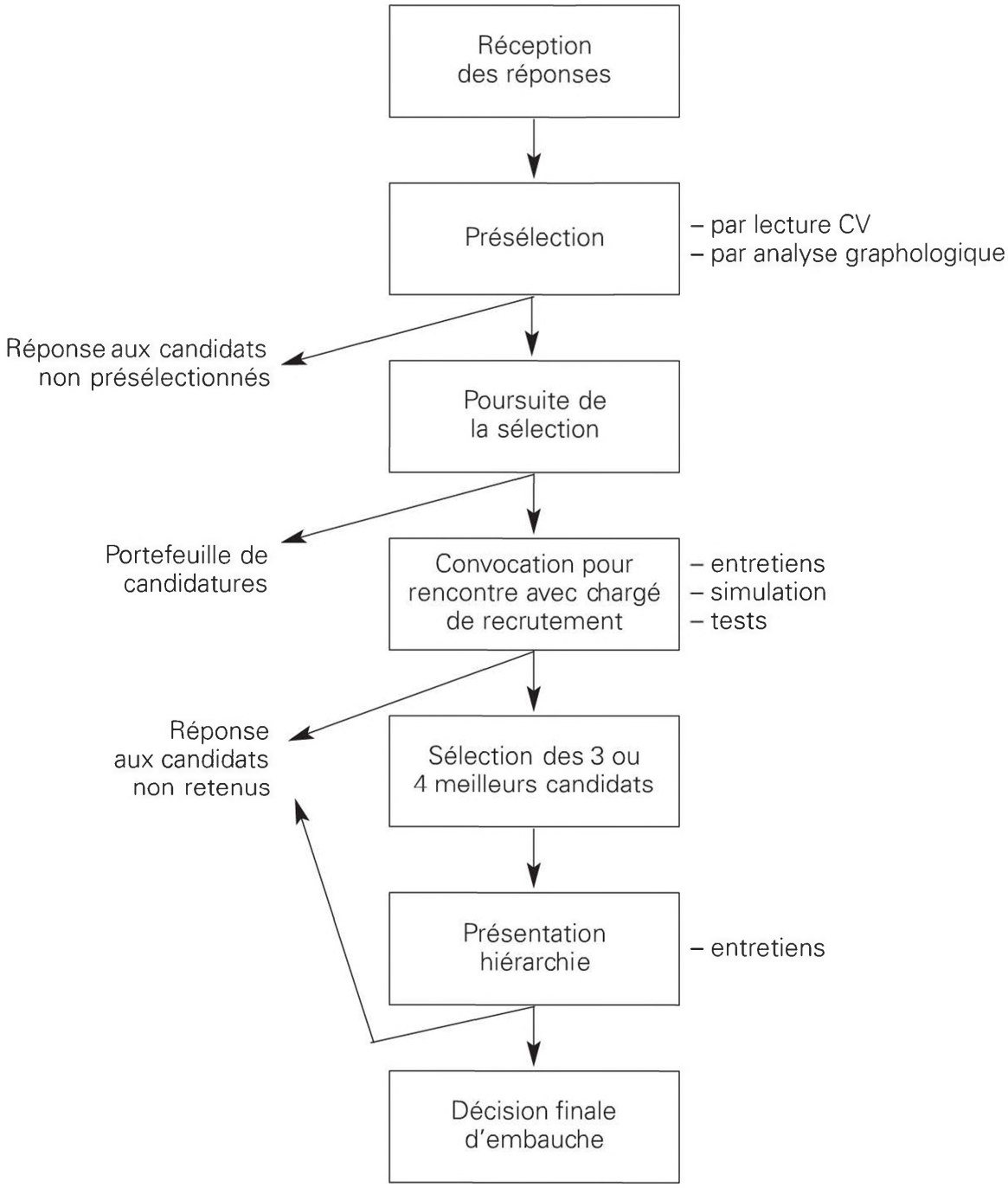


Figure 2.4 – Le processus de sélection des candidatures

Copyright © 2016 Dunod.

3.3 La présélection des candidatures permet d'effectuer un premier tri

L'objectif de cette étape est de classer les candidats en trois catégories :
- refus définitifs dans le cas où les éléments indispensables du profil sont absents ;
- mise en portefeuille de candidatures pour d'autres postes ;
- possibilité de participer à la suite de la sélection.

La présélection s'opère sur les bases :
- du curriculum vitae et/ou de la lettre de motivation envoyés par les candidats à la suite de la parution des annonces et étudiés avec la plus extrême attention ; souvent faisant l'objet d'une première analyse graphologique ;
- de l'imprimé de contact, sorte de curriculum vitae présenté sous la forme souhaitée par l'entreprise et envoyé aux candidats dès réception des réponses.

Repère

Concevoir un CV pour Internet

Question – Vous avez envoyé une centaine de CV électroniquement, vous n'avez reçu que des réponses automatiques et aucune convocation pour un premier entretien. Est ce normal ?

Réponse – Mark Mehler, cofondateur de CareerX-roads : Bienvenue dans le trou noir d'Internet !

Depuis l'apparition des sites spécialisés et la multiplication des sites d'entreprises il n'a jamais été plus facile de faire acte de candidature, mais en même temps il n'a jamais été plus difficile pour que votre CV soit remarqué par l'équipe de recrutement.

Aujourd'hui, vous vous asseyez en face de l'ordinateur et vous avez accès à toutes les offres d'emploi dans le monde entier, vous pouvez faire acte de candidature en pressant simplement la touche « envoi », mais malheureusement tout le monde peut le faire !

Réponse – Wendy S. Enelow, directeur exécutif de Career Master Institute, (association d'auteurs de CV et de conseillers de carrières du New Hampshire) : Internet a eu un impact significatif non seulement sur le volume de CV mais aussi sur la démarche même de la recherche d'emploi.

Q. – Quel est l'impact de l'accroissement du volume de CV sur l'attitude des équipes de recrutement ?

R – W. S. Enelow : Il a accru la pression sur elles et la pure réalité est que l'objectif numéro 1 de la majorité des recruteurs est d'éliminer autant de candidatures que possible aussi rapidement que possible.

R. – M. Mehler : Il faut savoir que dans la moyenne les entreprises classées dans le « Fortune 500 » reçoivent près de 2 000 CV par jour ce qui fait que le candidat a environ 5 secondes pour que son CV soit remarqué par le recruteur. En plus, certaines entreprises utilisent l'analyse de mots automatique (*word scanning*) pour les aider à éliminer les candidatures : si votre CV ne contient pas certains mots clefs il est automatiquement éliminé.

☞

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2016 Dunod.

☞

Q. – Comment faire alors pour que votre CV soit remarqué ?

R. – W. S. Enelow : D'abord faire en sorte que le CV passe victorieusement l'analyse de mots automatique. Pour ce faire les candidats doivent s'assurer que leur CV est riche en mots-clefs, autrement dit que leur CV contient les mots qui apparaissent dans l'offre d'emploi, ainsi que les expressions communément utilisées dans la spécialité du poste.

Ensuite s'assurer que le CV présente bien a l'écran : utilisation judicieuse du souligné et du renforcement.

Enfin, même si cela semble basique, être sûr que le CV ne comporte pas de fautes de frappe et autres erreurs qui peuvent être considérées par un futur employeur comme un manque d'attention aux détails.

En résumé, même si Internet permet de répondre à une offre d'emploi très rapidement, il est nécessaire de prendre son temps, d'adapter son CV à chaque offre d'emploi et de faire en sorte qu'il soit parfait dans sa présentation.

Q. – Quelle est la structure des CV efficaces aujourd'hui ?

R. – W. S. Enelow : Le plus grand changement, durant ces dix dernières années, est que le CV commence par un résumé succinct de carrière, remplaçant la traditionnelle liste d'objectifs de carrière.

Le résumé de carrière met en évidence ce que les talents du candidat peuvent apporter à l'entreprise, alors que la liste d'objectifs de carrière indiquait ce que le candidat recherchait pour lui-même. Rappelons que le résumé de carrière doit être lui aussi riche en mots-clefs !

Q. – Est ce que le CV sur papier est aujourd'hui dépassé ?

R. – M. Mehler : Certains experts pensent que oui, d'autre disent qu'un CV sur papier est meilleur pour les positions d'encadrement supérieur, surtout s'il est destiné à des entreprises conservatrices.

90 % des CV envoyés aux plus grandes entreprises le sont par intermédiaire d'Internet.

Q. – Qu'en est-il du CV sur vidéo ?

R. – W. S. Enelow : Les CV sur vidéo deviennent de plus en plus populaires, mais ils sont surtout efficaces pour les candidatures dans le monde audio visuel.

Dans la majorité des cas, la réalité est que les CV sur vidéo seront purement et simplement ignorés du fait qu'ils sont consommateurs de temps pour le recruteur.

Q. – Pour être recruté est ce que l'envoi d'un CV suffit ?

R. – Susan Brittan Whitby, président de Career Coach Academy Californie : Presque jamais. Tout ne s'arrête pas une fois que la touche « envoi » a été pressée. C'est une erreur commune faite par les candidats à l'heure d'Internet. Il est nécessaire de faire des recherches pour avoir une bonne connaissance de l'entreprise et aussi pour essayer de trouver des contacts à l'intérieur de l'entreprise.

D'après Phyllis Korkki, « So easy to apply, so hard to be noticed », *New York Times*, 1/07/07.

Copyright © 2016 Dunod.

4 Les méthodes de sélection des candidats

Diverses méthodes sont disponibles pour aider à la sélection des candidats. Elles peuvent être employées seules ou en combinaison.

Dans le cadre d'un ouvrage de synthèse, il n'est pas possible d'entrer dans les détails de mise en œuvre de ces méthodes. Il est toutefois essentiel de relever que l'ensemble des spécialistes qui les conçoivent ou les mettent en œuvre s'accordent sur les trois points suivants :

- ces méthodes ne constituent que des **aides à la décision** permettant de réduire le champ de la subjectivité qui existe dans toute procédure d'embauche ;
- elles doivent être définies, mises en œuvre, exploitées **par des spécialistes**, si possible en groupe de façon à limiter encore le poids des interprétations personnelles ;
- elles débouchent, au mieux, sur des **classements ordinaux** des aptitudes des postulants (du type : X plus apte au travail de groupe que Y, et plus que Z) et non sur des valorisations cardinales des aptitudes individuelles (du type : la sociabilité de X vaut 42/50).

4.1 L'analyse graphologique

Elle est considérée – surtout en France d'ailleurs – comme une information dans le processus de sélection. Mise en œuvre par des spécialistes possédant une longue expérience, elle pourrait permettre de déterminer quels sont les traits dominants d'une personnalité. Elle est souvent contestée et tend à disparaître de l'outillage de sélection des groupes internationaux.

4.2 La mise en œuvre des tests

Les tests peuvent être définis comme des épreuves permettant une description quantifiée des aptitudes des individus, par référence à des individus placés dans la même situation. L'épreuve est standardisée, étalonnée et validée par un grand nombre d'expériences. L'utilisation des tests se fonde sur le postulat suivant : tout ce qui existe est quantifiable et donc mesurable.

Les observateurs sont généralement divisés dans l'acceptation de ce postulat. La plupart d'entre eux reconnaissent la validité des tests destinés à apprécier des aptitudes physiques particulières – dextérité manuelle, bonne acuité visuelle, coordination des mouvements… – ou les connaissances professionnelles. Beaucoup sont réservés sur la validité des tests tentant d'apprécier (ou, pourquoi pas, de mesurer) des aptitudes psychologiques, intellectuelles ou sociales. Leur refus se fonde sur le doute qu'il existe une corrélation entre ce qui est effectivement mesuré et la présence, à un niveau donné, de l'aptitude que l'on souhaite apprécier.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Repère

L'imprimé de contact

Pourquoi ?

- Aider à la sélection de candidats pour les phases suivantes de recrutement.
- Être un support à l'interview.
- Devenir une des pièces du dossier personnel du futur employé (en cas de recrutement).
- Être conservé en portefeuille de candidatures.
- Servir de sources statistiques.

Contenu

- Identification du candidat :
  - identité
  - situation familiale
  - âge
  - adresse
  - divers (informations médicales ; situation militaire ; permis de conduire ; hobbies, centres d'intérêt)
- Formation :
  - établissements scolaires et universitaires fréquentés (adresse, date)
  - diplômes obtenus
  - formation complémentaire (stages, organismes)
- Expérience professionnelle :
  - entreprises (chiffre d'affaires, nombre d'employés)
  - description des postes occupés
  - durée dans le poste
  - rémunération
  - raisons du changement
  - éventuellement emplois déjà exercés dans l'entreprise qui recrute
- Poste recherché :
  - type de poste
  - salaire demandé/souhaité
  - conditions de travail
  - date de disponibilité
  - contraintes géographiques
- Divers :
  - nom ; adresse ; qualité des références
  - comment le candidat a-t-il eu connaissance de l'offre d'emploi ?
  - certifié exact ; date ; signature
- Espace réservé à l'entreprise :
  - commentaires du chargé de recrutement
  - conditions d'emploi offertes

☞

Copyright © 2016 Dunod.

☞

Présentation

- Comme tout document destiné à l'extérieur, il doit s'inscrire dans le cadre de la politique de relations publiques de l'entreprise.
- Présentation claire et concise, support de qualité.
- Laisser suffisamment d'espace pour les réponses.
- Donner des choix de réponses afin d'éviter les réponses dithyrambiques.
- Lors du lancement d'un nouvel imprimé, prévoir un test avant décision sur présentation définitive.

Par exemple, la réussite d'un vendeur est liée à de nombreux facteurs : personnalité, conditions psychosociales du moment, intégration, motivation… Il n'est ni évident que l'on puisse prendre en compte ces aptitudes diverses à travers des tests, ni certain que la mesure que l'on effectuerait sur quelques-unes d'entre elles soit effectivement correlée avec la mise en œuvre de cette aptitude dans la vie professionnelle. On considérera donc que les tests ne sont pas nécessaires ou utiles sous leur forme classique pour de telles fonctions.

Repère

Les tests et leurs limites

« Les programmes de tests psychologiques destinés à la sélection du personnel développent insidieusement un état d'esprit dangereux et une confiance de principe dans leurs résultats. Nous en arrivons inconsciemment, devant leurs résultats numériques scientifiques, à y voir un substitut des décisions humaines concernant les candidats.

Nous citerons l'exemple fort connu qui illustre bien cette mentalité : il s'agit de deux groupes de cadres de l'armée de l'air : 1 000 stagiaires avaient été sélectionnés grâce à une batterie complexe de tests pour l'école de navigateurs et 1 000 de leurs camarades, par les mêmes méthodes, pour devenir pilotes. Une malencontreuse erreur administrative permuta les dossiers : les navigateurs devinrent pilotes, et inversement. On ne remarqua, chez aucun de ces individus, de différence de rendement dans leurs notes ultérieures, par rapport aux autres groupes de stagiaires « bien sélectionnés ».

Que cette histoire soit vraie ou non, elle raconte un cas qui n'est pas invraisemblable. Il est parfaitement possible que, plutôt que de prendre nettement conscience des écarts réels de talent entre le contingent dirigé par erreur sur le mauvais camp et la promotion précédente qui avait été normalement sélectionnée, les écoles en question aient pu avoir confiance dans les processus de sélection, au point que dans les groupes victimes de l'erreur, le pourcentage de réussite ou d'échec aux examens reste courant.

En d'autres termes, si les tests peuvent remplir un rôle efficace en sélectionnant les individus possédant les talents requis pour un poste donné, cela ne signifie pas qu'il faut leur accorder une confiance aveugle, et refuser d'en faire la critique afin de déceler les inconvénients et dangers que leur application peut éventuellement provoquer dans la pratique. »

Source : Masson Haire, « Utilisation des tests dans la sélection du personnel », *Harvard Business Review*, vol. 28, n° 1.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Le danger que représentent les tests, sans doute beaucoup plus que d'autres méthodes de recrutement, est que leurs résultats, d'apparence scientifique, soient considérés comme des substituts à la décision et non plus comme une simple aide.

Depuis les années 90, un certain nombre d'entreprises ont recommencé à avoir recours à des tests pour recruter leur personnel quel que soit le niveau.

Cette tendance peut s'expliquer par plusieurs raisons :
- la prise de conscience du coût réel d'un mauvais recrutement pour l'entreprise ;
- les limites inhérentes à la technique de l'entretien lorsqu'elle est utilisée seule ou mal maîtrisée : tendance de la majorité des managers à recruter des candidats qui leur sont sympathiques ou qui leur ressemblent plutôt que les plus compétents, décision de recruter prise bien souvent durant les cinq premières minutes de l'entretien, le reste du temps servant à rationaliser la première impression ;
- la volonté d'identifier les possibilités réelles de performance dans un environnement changeant rapidement et où l'expérience passée n'est plus l'unique garantie de succès.

4.3 La discussion de groupe

Cette méthode est souvent utilisée comme moyen de sélection préliminaire. Elle prend plusieurs formes :
- discussions centrées sur la fonction et l'entreprise qui visent à communiquer des informations aux candidats tout en permettant d'étudier leur comportement ;
- discussions centrées sur un sujet totalement étranger à la fonction qui visent à étudier les traits de la personnalité des candidats tels que leadership, réflexion, extraversion.

Les discussions de groupe doivent être animées par des chargés de recrutement spécialement formés à cette technique : ils doivent faire parler le groupe sans intervenir personnellement et doivent être à même de mémoriser les réactions des candidats. Cette méthode implique donc de recevoir des groupes d'une dizaine de candidats et demande la présence de plusieurs animateurs. Elle est donc lourde à mettre en œuvre mais apporte généralement de bonnes bases pour des interviews à suivre.

Copyright © 2016 Dunod.

Repère

Poser les bonnes questions : l'exemple d'un directeur marketing

Voici une grille proposée à une entreprise de produits de grande consommation en quête d'un directeur marketing. Elle permet de balayer les cinq champs de compétences qui ont été identifiés pour ce poste.

Compétences	Questions à poser
Obtenir des résultats	• Avez-vous déjà participé au lancement d'un produit ou à la création d'une entreprise ? • Si oui, quelle a été votre contribution particulière au succès de ce lancement ? • Décrivez un projet de communication que vous avez mis en œuvre. En quoi a-t-il été efficace ?
Animer une équipe	• Décrivez un cas où, sous votre direction, une équipe a bien travaillé. Quelle méthode avez-vous utilisée ? Qu'avez-vous apporté à l'équipe et à l'entreprise ? • Donnez un exemple de management d'équipe dans le cadre d'un projet particulièrement épineux. Comment avez-vous surmonté les obstacles rencontrés ?
Penser en termes stratégiques	• Quelles sont les trois questions stratégiques essentielles qui se posent actuellement à votre entreprise ? • Décrivez une situation qui vous a conduit personnellement à prendre en compte une de ces questions. Quelle a été la forme de votre action ?
Promouvoir le changement	• Donnez un exemple de résistance rencontrée dans votre organisation à une idée ou à un projet que vous étiez chargé d'introduire ou de mener à bien. Comment avez-vous réagi face à cette situation ? Avec quels résultats ? Agiriez-vous différemment aujourd'hui ? • Étant donné les changements que nous voulons instaurer et votre expérience en entreprise, pouvez-vous nous fournir des exemples montrant que vous serez efficace et à l'aise dans votre nouveau job ?
Tenir les délais	• Expliquez dans quelles circonstances vous avez été amené à fournir un effort exceptionnel pour tenir un délai. Comment avez-vous motivé votre équipe ? • Quels en furent les résultats pour l'entreprise ?

Source : *L'Essentiel du Management*, septembre 1999.

4.4 L'interview ou entrevue de recrutement

Cette méthode est certainement la plus utilisée en recrutement : elle est aussi la plus controversée. En fait, sous le même vocable, se cachent des pratiques très diverses, depuis la discussion à bâtons rompus avec un membre de la hiérarchie jusqu'au dialogue bien préparé conduit par un spécialiste. En effet, l'interview peut être :

- **fortement structurée** : il s'agit d'une liste de questions précises posées au candidat. Cette formule facilite la comparaison entre postulants, mais est souvent vécue comme un interrogatoire policier ;
- **semi-structurée** : discussion qui donne beaucoup de latitude au candidat pour s'exprimer sur des sujets précis, déterminés à l'avance, portant sur l'expérience passée, la formation… C'est la forme la plus utilisée car elle permet au candidat de mettre en valeur ses aptitudes pour le poste et ses motivations ;
- **totalement libre** : le candidat est invité à s'exprimer en toute liberté sur les sujets qui lui paraissent importants.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Repère

Les méthodes de Microsoft

Microsoft a fait les titres des journaux spécialisés pour l'utilisation de questions non conventionnelles (du type : « Combien y a-t-il de stations-service sur le territoire des États-Unis ? ») durant les interviews de recrutement de ses futures équipes. Depuis, beaucoup d'entreprises utilisent cette approche pour essayer de découvrir la vraie personnalité de candidats trop bien entraînés aux réponses aux questions classiques d'interview (du type : « Pourquoi voulez-vous avoir cet emploi ? », ou : « Comment vous voyez-vous d'ici à cinq ans ? »).

Quelques exemples :

1. Parmi huit balles en face de vous, l'une est plus lourde que les autres. Vous disposez d'une balance à deux plateaux. Comment isolez-vous la balle la plus lourde en deux pesées uniquement ?
2. Combien de degrés séparent l'aiguille des heures et celle des minutes d'une montre (non digitale) qui indique trois heures quinze ?
3. Vous voulez vous rendre à Véritéville. À un moment donné, vous avez le choix entre deux routes : l'une menant à Véritéville (où tout le monde dit la vérité), l'autre menant à Mensongeville (où tout le monde ment). À l'intersection se trouve un homme originaire de l'une des deux villes (mais laquelle ?). Vous ne pouvez lui poser qu'une seule question pour choisir la bonne route et arriver à votre destination. Quelle question posez-vous ?
4. Combien y a-t-il de coiffeurs pour hommes à Chicago ?
5. Combien y a-t-il de cubes au centre du Rubik's Cube ?

Les réponses... au cas où !

1. Mettre trois balles sur chacun des plateaux de la balance. Si les plateaux sont en équilibre, la balle la plus lourde est parmi les deux balles restantes. Si les plateaux ne sont pas en équilibre, prendre deux balles du côté le plus lourd et les peser entre elles.
2. L'aiguille des heures aura bougé d'un quart d'heure. Il y a donc une différence de 7,5 degrés entre les deux aiguilles.
3. Pour aller à Véritéville, la question à poser à l'homme est : « Quelle est la direction pour aller à votre ville natale ? », et il faut suivre la direction qu'il indique. En effet, s'il est originaire de Mensongeville, il indiquera la direction de Véritéville, s'il est originaire de Véritéville, il vous indiquera sa direction.
4. Évidemment, personne n'attend de vous de connaître le nombre exact de coiffeurs pour hommes exerçant à Chicago. En revanche, on attend de vous une approche fondée sur des variables logiques telles que : la population de Chicago et le pourcentage d'hommes, le nombre moyen de coupes de cheveux par individu et par an, le nombre de jours ouvrables, le nombre moyen de coupes de cheveux qu'un coiffeur peut réaliser par jour...
5. Un seul.

Copyright © 2016 Dunod.

4.5 La méthode de simulation (assessment center – test in basket)

Elle consiste à mettre les postulants en situation la plus proche de la réalité afin de constater leur réaction face aux événements qu'ils auront à maîtriser. On peut donc la définir comme « une prise de poste en raccourci pour observation du comportement sur les éléments essentiels du profil ». Cette technique, plus largement utilisée outre-Atlantique, est généralement mise en œuvre pour la sélection des cadres et surtout pour les recrutements faisant suite à des candidatures internes.

4.6 La décision d'embauche, phase ultime de la sélection

À cette étape, un nombre restreint de candidats restent en lice, trois ou quatre au maximum. Les candidats retenus ont un potentiel équivalent, bien que les composantes de ce potentiel ne soient pas identiques. Il convient donc de trancher et il apparaît naturel que les supérieurs hiérarchiques contrôlant le poste à pourvoir opèrent cette dernière sélection : ce sont eux en effet qui connaissent l'environnement dans lequel aura à s'exprimer le potentiel du candidat et qui devront travailler avec lui.

La décision finale est prise rapidement et signifiée dans les plus brefs délais à l'intéressé. Il arrive assez souvent que des candidats retenus se désistent. L'étude des causes du désistement est très enrichissante du point de vue :
- de la technique du recrutement, qui peut avoir un impact négatif sur les postulants, les détournant de l'entreprise ;
- des conditions offertes par l'entreprise, qui ne sont pas concurrentielles sur le segment concerné du marché du travail.

Repère

Une pratique du recrutement

Il existe différentes méthodes de recrutement, depuis le long processus d'interviews par comités jusqu'à la courte discussion avec une décision rapide. La première approche est certainement adaptée pour le recrutement de cadres supérieurs, mais inutile dans la majorité des cas.

L'analyse du CV

- Une rapide lecture du CV permet de repérer les candidats qui présentent un risque élevé en terme de turn-over : ont-ils changé d'emploi fréquemment par le passé ou ont-ils fait preuve de manque de loyauté à leurs employeurs précédents ?
- La formation scolaire joue un rôle important seulement si le candidat a moins de cinq années d'expérience professionnelle. Bien sûr, une solide formation est requise pour des emplois spécialisés (scientifiques ou juridiques par exemple).
- La présentation du CV est importante, car savoir présenter une proposition est clé dans la majorité des positions dans l'entreprise. Le CV est-il facile à lire, concis ?

☞

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

☞

– Les références, sont souvent inutiles (un candidat va-t-il indiquer une référence qui ne serait pas positive à son sujet ?). En cas de recrutement pour une position supérieure, il est plus efficace de faire sa propre recherche plutôt que d'utiliser les références proposées par le candidat.

L'entretien de recrutement

– Le plus court possible ! Le candidat doit avoir l'opportunité de se présenter et de montrer rapidement qu'il est motivé à rejoindre l'entreprise.
– Demander au candidat de décrire son plus grand échec professionnel. Si le candidat se défend d'avoir fait des erreurs, c'est qu'il ment ou qu'il n'aime pas prendre de risques.
– Pousser les candidats en dehors de leur zone de confort afin de tester leur capacité professionnelle. Par exemple si le poste offert est en marketing, il est possible de demander au candidat comment il s'y prendrait pour promouvoir un service ou un produit dans une ville située à des milliers de kilomètres et ceci avec un budget "négatif" de milliers d'euros (voulant dire que la proposition doit générer un revenu positif). Il ne faut pas s'attendre a une réponse parfaite dans le cadre d'un tel entretien, mais par contre si le candidat déclare que "ce n'est pas possible" l'entretien peut s'arrêter là.
– Vérifier par un sondage rapide quelques connaissances essentielles du candidat.

L'objectif final de l'interview est de déterminer le réel intérêt du candidat pour l'emploi ou l'entreprise : est-il prêt à prendre des risques mesurés ou à accepter des challenges ? Mettre le candidat en position de ne pas accepter le poste est souvent une bonne méthode pour juger de sa motivation.

Le suivi de l'entretien

La persistance du suivi de l'entretien par le candidat, par téléphone ou messages électroniques, tend à démontrer son intérêt pour le poste et ses qualités d'organisation. Par contre, lorsque la décision négative est communiquée, le candidat doit savoir arrêter ses contacts avec l'entreprise.

Recruter un collaborateur est toujours une prise de risque. Trois recrutements réussis sur quatre est un excellent résultat. Si le nouveau recruté ne donne pas satisfaction rapidement, il est nécessaire de reconnaître l'erreur au plus vite et de rompre le contrat. Il est toujours possible de former un employé, mais il est impossible de changer sa personnalité.

Source : d'après « How I interview candidates » par Tom Szaky, boss.blogs.NYTimes.com 9 septembre 2012.

Section 3 LA GESTION DES ENTRÉES DANS L'ORGANISATION

1 L'intégration du nouvel arrivant dans le poste

De nombreuses observations attestent que la réussite d'un candidat dans un poste, indépendamment de toutes les précautions prises lors de la sélection, est fonction des circonstances qui ont présidé à son intégration dans ses nouvelles fonctions. Or,

Copyright © 2016 Dunod.

on relève que si l'intégration des ouvriers et des employés fait l'objet de programmes efficaces, celle des personnels d'encadrement est parodoxalement laissée au hasard alors que l'investissement financier que représente le recrutement d'un cadre est très élevé.

Deux constatations justifient la mise en place d'un programme d'intégration :
- le changement d'emploi a toujours une répercussion psychologique sur l'individu qui doit démontrer ses capacités dans un nouvel environnement ;
- la période d'adaptation constitue, quel que soit le poste concerné, une phase d'apprentissage progressif de la tâche qui peut être facilitée par une intégration rapide.

Après qu'ont été accomplies les formalités administratives d'embauche (visite médicale d'intégration, déclarations d'embauche aux administrations, renseignements des banques de données personnel), le programme d'intégration a pour objet de donner une information complète sur :
- l'organisation de l'entreprise et du service concerné ;
- les contacts immédiats du poste : description de fonction et personnalité du titulaire ;
- la rémunération et les programmes sociaux ;
- les différentes procédures de l'entreprise ;
- les contacts de l'environnement du poste : clients, fournisseurs, administrations… ;
- la familiarisation avec l'exercice du travail dans le poste.

Le programme est élaboré sous la responsabilité de la direction des ressources humaines ; sa mise en œuvre est laissée au soin du supérieur hiérarchique direct.

Les modalités pratiques de mise en œuvre du programme prennent des formes diverses suivant les circonstances : utilisation des supports de présentation de l'unité (brochures, montages audiovisuels, films), affectation d'un tuteur, mise au point d'un circuit des responsables…

La période d'intégration, qui couvre les premiers jours ou la première quinzaine après l'embauche, doit être complétée par une période de suivi plus durable. Elle permet à l'individu et à son supérieur, qui représente le lien entre l'organisation et le nouvel entrant, de faire le point sur l'expérience qu'ils vivent ensemble. Un entretien d'évaluation à intervalle régulier entre le nouvel entrant et son supérieur durant la période de probation est une aide supplémentaire à une bonne intégration.

2 Les coûts du recrutement

Un recrutement bien fait est une opération coûteuse. Toutefois, un recrutement bâclé est une opération encore plus coûteuse à long terme. Il convient donc de ne pas prendre en considération la seule dépense mais de garder présente à l'esprit l'idée de rentabilité, en comparant le coût supporté et les effets à attendre d'une embauche réussie.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

2.1 Les éléments constitutifs du coût d'embauche

- *Les frais de recrutement* : coûts directs d'annonces, frais de déplacement, honoraires des cabinets ; coûts indirects représentatifs du fonctionnement des services chargés du recrutement.
- *Les coûts d'intégration* : coûts des démarches administratives, temps perdu par l'entourage (collègues, supérieur hiérarchique, autres personnes), dépenses d'intégration auxquelles on pourrait ajouter le coût des erreurs commises pendant la phase d'apprentissage.
- *Le coût de la formation de base* : lorsque celle-ci est dispensée pendant la période qui suit l'embauche.
- *Les coûts de familiarisation avec la tâche* : temps perdu du fait de l'adaptation à l'entreprise, à ses procédures, à ses collaborateurs et à la tâche elle-même. On constate en effet que le nouvel arrivant n'atteint son niveau d'efficacité maximum qu'à l'issue d'un certain délai. Cette montée en cadence est évidemment plus rapide pour les postes d'exécution que pour les postes d'encadrement. **Toutefois, quel que soit le niveau hiérarchique ou le type de tâche effectuée, ce phénomène progressif d'apprentissage est toujours observé.**

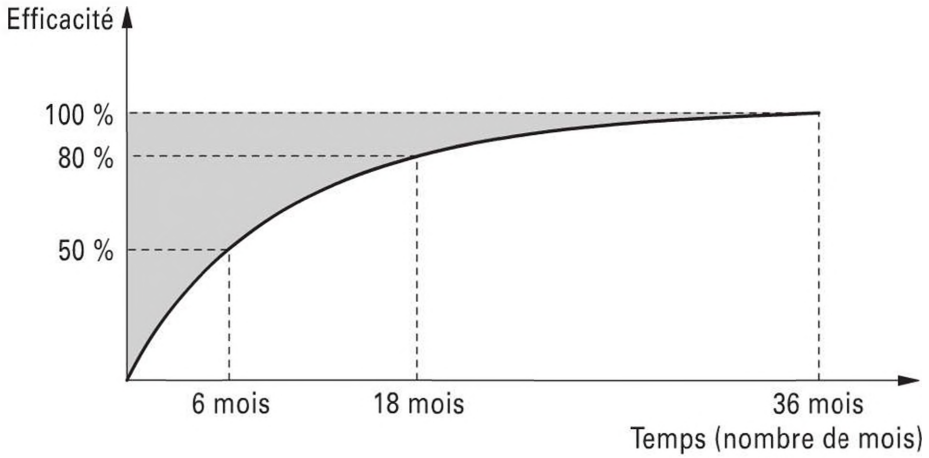


Figure 2.5

Le coût de l'apprentissage est estimé à partir de la « production » perdue par rapport à une estimation de travail à efficacité normale. Il s'agit donc d'évaluer la surface située au-dessus de la courbe d'apprentissage (grisée sur le schéma).

Généralement, l'estimation monétaire du coût de l'apprentissage est effectuée à partir de la perte d'efficacité et du niveau du coût salarial pour l'entreprise.

Dans le cas retenu, on estimerait le coût sur la base suivante :
– 6 mois à 75 % de perte d'efficacité = 4,5 mois
– 12 mois à 35 % de perte d'efficacité = 4,2 mois
– 18 mois à 10 % de perte d'efficacité = 1,8 mois

Le **coût de la phase d'apprentissage** est de 10,5 mois x coût salarial mensuel pour l'entreprise (salaires + charges sociales).

Copyright © 2016 Dunod.

2.2 Le niveau des coûts de recrutement

Ce niveau varie avec le nombre de candidatures examinées et les rythmes de l'embauche ; on doit en effet distinguer plusieurs voies de prise en compte économique des coûts d'embauche.

- *Les coûts fixes d'embauche* : ils sont indépendants du nombre d'individus embauchés ; ils sont essentiellement constitués par les coûts de la structure administrative d'embauche.
- *Les coûts variables d'embauche* : ils varient – proportionnellement le plus souvent – avec :
  - le nombre de candidats : c'est le cas des frais de sélection (tests, interviews, frais de correspondance…) ;
  - le nombre de salariés effectivement embauchés : c'est le cas des frais d'intégration.
- *Le coût moyen d'une embauche* : c'est l'ensemble des coûts opérationnels et structurels de l'embauche/nombre d'entrées effectivement opérées pendant la période.
- *Le coût marginal d'une embauche* : c'est la dépense à engager pour opérer une ou quelque(s) embauche(s) supplémentaire(s). Ce calcul est plus facile à réaliser car il néglige les coûts structurels de l'embauche pour ne retenir que les coûts variables directs des opérations d'embauche.

Les calculs effectivement conduits attestent de l'importance du niveau des coûts supportés par l'entreprise lorsqu'elle recrute : l'embauche est un véritable investissement de la firme, dont le montant fait partie des coûts cachés. Leur évaluation est un élément utile des choix en matière de ressources humaines.

Exemple 1 – **Coût d'embauche d'un opérateur en informatique**

Ce coût représente de 1/2 à 1 mois du coût salarial du salarié qui s'organise en :
– 50 % environ de coûts de recrutement,
– 50 % environ de coûts d'intégration et de formation initiale.

Exemple 2 – **Coût d'embauche d'un employé dans une fabrique de chaussures**

Ce coût s'élève à 2 mois 1/2 du coût salarial mensuel, qui se décompose en :
– 1/2 mois en coûts de recrutement,
– 2 mois en coûts de familiarisation.

Exemple 3 – **Coût d'embauche d'un cadre commercial dans une entreprise tertiaire**

On considère que le coût d'embauche représente 2 à 3 mois du coût salarial :
– 25 % pour le recrutement,
– 75 % pour l'intégration et la formation initiale.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Travaux et documents

Préparer un entretien de recrutement

Le face-à-face entre le recruteur et le postulant est une étape fondamentale du processus de recrutement. Il mérite d'être préparé avec soin par les deux parties.

Les éléments retenus ci-après valent à la fois pour celui qui prépare l'entretien en vue de choisir un candidat et pour celui qui va s'y soumettre comme postulant à un poste. Les deux parties doivent être conscientes des enjeux majeurs de cette étape et des éléments importants à ne pas oublier.

D'un côté, il s'agit de bien présenter le poste et ne pas laisser de zones d'ombre dans le profil du candidat. De l'autre, il convient de se mettre en position pour valoriser ses compétences, son potentiel et de son désir de s'intégrer dans l'organisation en recherche.

I - À définir ou à comprendre préalablement

1. L'intitulé du poste.

2. La finalité du poste.

- Pourquoi faire ?

3. Un contenu d'activité.

- Quelles sont les tâches à exécuter ?
- Quelle est la mission à remplir ?

4. Une place dans une structure.

- Quelles modalités d'exercice : le lieu, les conditions de travail, la structure d'accueil…
- Quel lien hiérarchique ? (*Top* et *Down*)
- Quels liens fonctionnels ?
- Quelles relations professionnelles avec les partenaires extérieurs à l'entreprise ? (= les règles de délégation).

5. Des compétences pour tenir le poste.

- Techniques, comportementales, managériales.

6. Une fourchette de rémunération annuelle.

- Éléments de rémunération fixes et constituants de la rétribution élargie.

II - Les critères d'échec et de réussite (à écrire au préalable)

Il est souvent utile de réfléchir préalablement et de mettre par écrit les éléments qui peuvent conduire à faire échouer le recrutement sur le poste et, parallèlement, les facteurs de réussite de ce recrutement. Ces critères sont essentiels, car ils constituent un élément de réflexion permanent en vue de situer le bon ajustement entre le candidat et le poste proposé.

Les 3 causes constitutives d'un échec :

1.

2.

3.

Copyright © 2016 Dunod.

Les 3 facteurs clefs de réussite :

1.

2.

3.

III - Éléments de dialogue entre la DRH et le manager

Les éléments de l'étude de poste	La finalité pour la DRH	Sa traduction pour le manager opérationnel
L'intitulé du poste	Le positionnement Convention collective	La fonction occupée
Le champ d'action	La finalité du poste	La place du poste dans la chaîne de valeur interne Le périmètre d'action du titulaire du poste
La place dans l'organisation	La connaissance de l'organisation Le positionnement dans le système de rémunération	La connaissance des liens hiérarchiques et fonctionnels L'identification du process de travail La définition des règles de délégation
Le contenu d'activité	La tenue à jour d'une bible des emplois	La mission à remplir L'identification des projets à conduire
Les critères de réussite	Le cahier des charges lors du recrutement	Les éléments d'évaluation du titulaire du poste
Les compétences techniques et aptitudes	Le référentiel des métiers Les éléments d'évaluation	Le lien entre les projets à conduire et les aptitudes à mettre en œuvre Les critères de performance
La fourchette de rémunération	La cohérence avec les autres salariés, avec le marché	Le budget de l'activité

IV - L'acquisition des informations au cours de l'entretien

Finalité de l'entretien pour les deux parties : rechercher les éléments objectifs de l'engagement réciproque.

Les domaines à explorer ; les points de passage obligés :

- Les études et/ou le parcours d'apprentissage.
- Les étapes.
- Les raisons des choix.

L'entrée dans la vie active :

- Comment ?
- Les raisons du premier choix.
- Les « raisons des virages » professionnels.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

☞

Le parcours professionnel :

- L'enseignement tiré à chaque étape.
- Les circonstances des changements.

L'expérience professionnelle :

- Les réalisations positives et négatives.
- Les comportements mis en œuvre ; les attitudes face aux relations sociales.
- *Les motivations pour rejoindre l'entreprise.*

Recommandations pratiques pour celui qui conduit l'entretien :

Le candidat s'exprime 80 % de temps, le recruteur s'exprime 20 % du temps.

Attitude de compréhension, écoute active : questionnement-reformulation.

Suivi chronologique du déroulé de carrière (c'est le plus simple).

Maintien de l'échange dans les limites fixées par le législateur et dans les limites personnelles recevables par le candidat : par exemple pas de questions relatives à la religion, à la race, à l'appartenance syndicale, à la maternité présente ou à venir…

Recommandations pratiques pour le candidat :

Préparer soigneusement chaque entretien comme étant unique et spécifique.

Apporter des éléments concrets sur ses compétences en termes de savoir-faire, savoir-être, savoir-évoluer.

Pour chaque étape de la carrière, faire état des réalisations, des résultats, des difficultés rencontrées… en restant le plus concret possible.

Montrer, si elle existe, la logique d'un parcours, les acquis au cours de la carrière, la dynamique de la montée en compétences…

Copyright © 2016 Dunod.

Chapitre

3 La gestion des carrières

Pour assurer sa croissance, l'entreprise, en tant qu'organisation, se transforme en fonction des décisions internes et des pressions de l'environnement. La faculté d'adaptation de son personnel – sa flexibilité humaine – dépend en grande partie de son aptitude à choisir les hommes, à les préparer à de nouvelles fonctions, à les affecter judicieusement en tenant compte de leurs aspirations et de leurs capacités potentielles. Par ailleurs, les mentalités évoluent, en particulier les attitudes vis-à-vis du travail et de l'autorité. Le travail n'est plus seulement source de salaire et éventuellement de prestige social, mais il doit apporter développement et enrichissement personnel. L'autorité, quant à elle, ne peut plus être considérée comme une valeur absolue liée à la position hiérarchique ; elle est de plus en plus fondée sur la compétence. On a pu dire à juste titre que *ceux qui ont l'autorité* laissent la place à *ceux qui font autorité*.

La **gestion des carrières** ou **développement du potentiel humain** de l'entreprise vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes des structures, les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations des personnels.

La mise en place d'un programme de développement peut être considérée comme un investissement de l'entreprise exigeant un effort immédiat dont les résultats futurs pourront être mesurés en termes d'accroissement de productivité, d'améliora-

Copyright © 2016 Dunod.

tion du climat social, de diminution des coûts, d'accroissement de la stabilité du personnel, d'amélioration de la flexibilité humaine de l'organisation.

Un plan de développement global des ressources humaines vise à connaître, puis à planifier pour agir ; il comporte normalement deux phases :
– mise en œuvre d'un programme d'appréciation des collaborateurs ;
– élaboration du plan de développement des carrières des populations cadres et non cadres.

Section 1 ■ **L'appréciation des salariés**
Section 2 ■ **Le plan de développement des ressources humaines internes**

Section 1 L'APPRÉCIATION DES SALARIÉS

L'appréciation est la première étape de tout programme de développement des carrières. Elle s'inscrit aussi dans une perspective d'amélioration des relations de travail en favorisant le dialogue entre les responsables hiérarchiques et leurs collaborateurs au cours des entretiens nécessaires à sa mise en œuvre.

L'appréciation est un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement pourra s'exprimer :
– par une notation dans le cadre d'un système conçu à cet effet ;
– par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée ;
– par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien.

L'entretien d'appréciation doit pouvoir servir aux fins suivantes :
– analyser les points forts et les points faibles et juger les corrections à apporter pour améliorer la performance ;
– fournir une information pour décider d'une promotion, d'une mutation, d'une réorientation ou d'une séparation ;
– servir de base à la décision d'augmentation de salaire, lorsque la politique salariale prévoit des rémunérations différentes pour des performances différentes et si cet objectif lui est assigné ;
– décider de l'avancement à l'intérieur d'une classification ;
– favoriser une meilleure communication entre le supérieur hiérarchique et ses collaborateurs.

Copyright © 2016 Dunod.

1 Les méthodes d'évaluation des salariés

L'évaluation peut être conduite grâce à de nombreuses méthodes dont le contenu varie d'entreprise à entreprise.

1.1 Programmes axés sur l'évaluation des caractéristiques personnelles ou des attributs de personnalité

L'**évaluation libre** s'opère généralement à partir d'un texte rédigé par l'évaluateur sur les points forts et les points faibles de l'évalué, ses chances de succès et les actions correctrices nécessaires.

C'est une méthode simple qui ne permet pas les actions de sélection ou de promotion et empêche les comparaisons entre individus. En revanche, elle est très utile pour déclencher les actions de formation adaptées. Enfin, elle ne donne pas l'occasion d'un réel échange entre évaluateur et évalué.

Selon la **méthode du choix forcé**, l'évaluateur indique, sur un formulaire adapté, si un énoncé descriptif de comportements s'applique le mieux ou le moins bien à l'évalué. Cette méthode permet généralement une bonne description des forces et des faiblesses d'un individu. Par ailleurs, les critères étant identiques, il peut y avoir comparaison à l'intérieur d'une même catégorie. Il est nécessaire de prévoir un espace d'expression libre qui permettra de préciser toutes les situations particulières pouvant expliquer tel ou tel résultat.

En face des facteurs d'évaluation sont précisées des valeurs, l'**échelle de notation**, indiquant le degré auquel un individu fait preuve de caractéristiques personnelles exprimées par l'un ou l'autre des facteurs. Ce formulaire est accompagné généralement d'une appréciation globale comportant le profil des points forts et des points faibles ; les grilles d'évaluation sont adaptées à chacune des catégories socioprofessionnelles.

Les facteurs appréciés sont en général les suivants : niveau d'atteinte des objectifs de la période passée, quantité de travail, qualité de travail, sens de la planification, sens de l'organisation, sens du contrôle, jugement, leadership, esprit de décision, motivation, communication écrite, communication orale, esprit d'initiative…

Le résultat de ce type d'évaluation dépend aussi bien du soin mis à définir les caractéristiques personnelles et à évaluer les comportements que de la préparation des évaluateurs.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Repère

L'évaluation à 360°

Le « 360° » est une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre faite par son entourage professionnel, et non par son seul responsable hiérarchique comme dans un entretien d'évaluation classique. Dans un premier temps, on soumet un même questionnaire très pointu (comportant parfois jusqu'à 200 questions) à la personne évaluée, à son supérieur et à un échantillon anonyme de collègues et de subordonnés – entre 6 et 10 personnes au total. Les évaluateurs – l'intéressé compris – attribuent des notes sur des items très divers : « Incite ses collaborateurs à prendre des initiatives, va à l'essentiel, crée un esprit d'équipe, gère bien les conflits… ». Les résultats sont traités par un cabinet extérieur, puis un consultant ou un responsable des ressources humaines spécialement formé les présente au cadre. Celui-ci peut alors établir un plan d'action pour améliorer ses performances, le plus souvent sous la conduite d'un coach qu'il peut choisir dans l'entreprise.

Source : *Le Management*, juillet 2000, p. 109.

1.2 Méthodes axées sur l'observation des comportements

Dans la méthode d'**analyse des faits significatifs** (ou **évaluation par incidents critiques**), l'évaluateur note les comportements des collaborateurs dans des situations critiques, ces comportements pouvant expliquer le succès ou les échecs au plan de la performance. Cette observation permet la formulation d'un jugement factuel sur les qualifications d'un individu.

Cette méthode ne permet par les comparaisons entre individus du fait de l'observation du comportement dans des cas spécifiques. En revanche, elle s'avère utile pour étudier la potentialité d'un salarié lors d'une évolution hiérarchique.

La **méthode d'évaluation des résultats**, s'inscrivant dans le cadre du management par objectifs, est de plus en plus employée. Son application suppose l'existence d'objectifs connus. Elle consiste en un entretien se décomposant en deux parties :

- établissement du bilan professionnel de la période de référence, qui porte soit sur l'exercice des fonctions et des responsabilités, soit sur l'atteinte des objectifs définis ou sur les deux éléments ;
- élaboration des objectifs pour la période à venir et de la liste des actions qui contribueront à leur atteinte.

L'entretien peut être complété par l'analyse des perspectives professionnelles pour la période à venir.

Copyright © 2016 Dunod.

Repère

L'approche de Saul Gellerman*

Lors de ses nombreuses conférences, Saul Gellerman propose une approche assez originale de la procédure d'appréciation. Il fonde son approche sur deux observations :

- très souvent l'appréciation est traumatisante pour les employés (manque de confiance dans leur supérieur hiérarchique, peur de perdre leur emploi…) ;
- l'analyse des résultats des appréciations dans les entreprises montre que la vaste majorité des collaborateurs ont une performance jugée satisfaisante (près de 90 % en moyenne).

S. Gellerman fonde son système sur la division de la population salariée en deux catégories : celle avec une performance satisfaisante, celle dont la performance est non satisfaisante.

De plus, il impose la règle suivante : pour que la performance d'un salarié devienne non satisfaisante, il faut que le salarié soit officiellement informé par son supérieur hiérarchique par un document qui précise pourquoi la performance est jugée non satisfaisante, les actions à mettre en place pour corriger la situation, ainsi que la date à laquelle un bilan sera établi après la mise en place de ces actions.

Sur ces bases, tous les salariés qui n'ont pas fait l'objet d'une telle information sont réputés avoir une performance satisfaisante. C'est pourquoi il est possible au supérieur de convoquer les membres de son équipe à l'entretien d'appréciation, en utilisant un document qui indique d'avance que la performance est jugée satisfaisante, et que l'objet de l'entretien d'appréciation sera de discuter les objectifs de la prochaine période, et tout autre sujet souhaité par le salarié.

Cette méthode mérite considération car elle présente plusieurs avantages :

- elle force l'encadrement à réagir immédiatement lorsque la performance devient insuffisante ;
- elle supprime l'angoisse du résultat de l'entretien du point de vue du salarié ;
- enfin, elle est simple à mettre en œuvre.

* Saul Gellerman est président de Saul Gellerman/Consulting Inc., New Jersey, États-Unis.

1.3 Périodicité de l'entretien d'appréciation

L'entretien d'appréciation est un exercice consommateur de temps, aussi la majorité des entreprises adoptent-elles une périodicité annuelle. Lorsque l'entretien d'appréciation a lieu tous les douze mois pour chacun des collaborateurs, la charge pour le supérieur hiérarchique est ainsi répartie tout au long de l'année. Par ailleurs, le rythme annuel permet d'assurer une continuité dans les objectifs fixés et non une adaptation ponctuelle des actions prioritaires du moment.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Certaines entreprises, cependant, préfèrent un système d'entretiens plus rapprochés dans le temps et demandent à leur encadrement d'avoir deux entretiens par période de douze mois. Cette formule est particulièrement adaptée lorsque l'activité générale est orientée vers le court terme.

Il est à noter que l'entretien d'appréciation n'est qu'un moment privilégié dans le processus normal de management et qu'il doit être une suite logique de l'attitude de l'encadrement durant les périodes intermédiaires.

Le respect de l'ensemble des contraintes énoncées ci-dessus, qui conditionne la crédibilité du système d'appréciation, nécessite la mise en place d'un suivi rigoureux permettant la relance des membres de l'encadrement défaillants.

Repère

L'approche General Electric*

General Electric a conduit plusieurs études (à base d'interviews ou d'observations de comportement) pour évaluer l'efficacité du système d'appréciation. Les principaux résultats des premières recherches sont énoncés ci-après :

- l'appréciation critique a un effet négatif sur l'atteinte des objectifs (en raison, en particulier, de l'attitude défensive qu'elle induit) ;
- l'appréciation positive a peu d'impact ;
- la performance s'améliore lorsque des objectifs précis sont établis, et lorsque le salarié est impliqué dans leur détermination ;
- la direction d'activité est une action au jour le jour et non annuelle ;
- les entretiens dont l'objectif principal est l'amélioration de la performance ne doivent pas être couplés avec une discussion liée au salaire ou à une promotion.

Sur la base de ces résultats, un programme appelé « Work Planning and Review » (W&R) a été progressivement mis en place. Le programme diffère de l'appréciation traditionnelle sur les points suivants :

- les discussions liées à la performance sont plus fréquentes (déterminées par le salarié et son supérieur en fonction du poste occupé et des tâches administratives) ;
- l'entretien ne se conclut pas par un jugement ou une note d'appréciation ;
- l'accent est mis sur l'établissement d'objectifs communs et sur la résolution des problèmes ;
- toute discussion liée au salaire est réservée à un autre type d'entretien.

Des études ultérieures à l'implantation de ce programme ont montré une différence significative quant à l'amélioration des performances, entre les groupes utilisant cette approche et ceux utilisant la méthode traditionnelle.

* Harvard Business Review, « Business Classics : 15 Key Concepts for Managerial Success », article de Herbert H. Meyer, Emmanuel Key et John R.P. French Jr., « Split Roles in Performance Appraisal ».

Copyright © 2016 Dunod.

2 La mise en place d'un système d'appréciation dans l'entreprise

L'implantation d'un système d'appréciation doit se faire d'une manière progressive. Elle s'accompagnera de mesures préparatoires, essentiellement : information sur la philosophie du système, sur ses mécanismes, son déroulement, ses conséquences et formation de l'encadrement à cet exercice.

2.1 L'information sur le système d'appréciation mis en place contribue à son acceptation

La première apparition d'un système d'appréciation dans une entreprise entraîne invariablement une majorité de réactions négatives (au mieux indifférentes). Cela peut se comprendre aisément : le futur évaluateur se trouve contraint à mettre en évidence d'une manière précise les forces et les faiblesses de ses collaborateurs ; il peut en être d'autant plus réticent qu'il les a recrutés, ou qu'il pense que le jugement porté aura une incidence sur leurs carrières. La qualité de son appréciation, par ailleurs, peut faire peser une crainte supplémentaire de remise en cause personnelle lors de sa propre évaluation.

Pour les évalués, on constate une dualité des attitudes : chaque individu a besoin de savoir où il en est, s'il progresse, comment est appréciée sa participation ; mais aussi il appréhende les résultats de l'appréciation établie par un autre, surtout s'il existe un doute sur la compétence et l'aptitude de la personne chargée de l'évaluation.

La mise en place d'un tel système doit donc s'accompagner d'une **information très précise des collaborateurs de l'entreprise**. De la qualité de cette information et de sa perception par les salariés dépendent l'adhésion au système et donc son efficacité.

Cette information exprime la philosophie du système, les raisons de sa mise en place et surtout elle détaille les conséquences de l'entretien d'appréciation telles que souhaitées par l'entreprise. Enfin, les critères utilisés lors de cet entretien y sont définis.

2.2 La formation des évaluateurs contribue à améliorer la crédibilité du système

Parallèlement à l'information du personnel, l'autre action principale, lors de la mise en place d'un système d'appréciation, est la formation des futurs évaluateurs à ce nouvel exercice.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Cette formation porte essentiellement sur :
- la philosophie du système, c'est-à-dire la définition de ses objectifs (amélioration de la production, ou encore base pour les augmentations de salaires au mérite, ou support au plan de formation…) et l'identification des bénéfices à en attendre pour les salariés, l'encadrement et l'entreprise elle-même ;
- l'intégration de l'entretien d'appréciation dans le système global de management ;
- la présentation et la discussion des critères retenus et, éventuellement, de l'échelle d'appréciation ;
- l'examen des principales erreurs commises : évaluation en comparaison avec soi-même, évaluation « moyenne », notation forte ou facile, importance arbitraire donnée à un facteur d'évaluation dont la notation rejaillit sur l'ensemble de l'appréciation.

Repère

La formation des évaluateurs

Harry Levinson* recommande une formation en cinq étapes des encadrants futurs évaluateurs :

- *Étape 1* : discussion de groupe (maximum douze personnes) entre encadrants de même niveau hiérarchique, au cours de laquelle sont évoqués les sentiments provoqués par la perspective d'avoir à évaluer des collaborateurs.
- *Étape 2* (une semaine plus tard) : discussion entre les membres du même groupe se traduisant par des conseils donnés par chacun des membres pour résoudre les problèmes anticipés lors de l'évaluation.
- *Étape 3* (une semaine plus tard) : jeux de rôles centrés sur l'entretien d'appréciation lui-même.
- *Étape 4* : réalisation par les membres du groupe des entretiens d'appréciation de leurs équipes.
- *Étape 5* : lorsque tous les entretiens d'appréciation ont été réalisés, discussion de groupe au cours de laquelle les appréciations réalisées sont revues, les problèmes rencontrés (anticipés ou non) sont évoqués, les solutions utilisées sont discutées et, enfin, les éventuels besoins de formation supplémentaires sont listés.

Cette formation présente les avantages :
- de sécuriser l'encadrement vis-à-vis d'un sentiment possible de culpabilité ;
- de le familiariser avec la procédure ;
- de l'aider à comprendre l'importance d'une attitude aussi impartiale que possible quant aux aspects qualitatifs de l'appréciation.

* Harvard Business Review, « People : Managing your Most Important Asset », article de Harry Levinson, « Thinking Ahead ».

Copyright © 2016 Dunod.

L'annonce de l'implantation d'un système d'appréciation sera crédibilisée par la mise en place simultanée des **mécanismes de son contrôle**. Celui-ci peut porter aussi bien sur la périodicité des entretiens que sur la prise en compte effective des besoins exprimés (en particulier en formation) et sur les actions mises en place pour les satisfaire.

Le contrôle passe très souvent par la **formalisation de l'entretien** : bien souvent, elle consiste en la rédaction d'un compte rendu d'entretien par l'évaluateur, sur un imprimé prévu à cet effet. L'appréciation ainsi formalisée est remise au collaborateur concerné pour commentaires. L'original complété est archivé dans le dossier personnel du salarié et une copie est centralisée par la fonction personnel pour suivi.

Afin d'assurer une certaine homogénéité, à chaque campagne d'appréciation, un dossier d'entretien est remis à chaque collaborateur concerné ; ce dossier comporte en général : un rappel de la procédure, un guide de déroulement d'entretien et un imprimé support de l'appréciation à remplir au cours de l'entretien.

Le système d'appréciation en lui-même n'est d'aucune utilité pour l'entreprise s'il n'est pas intégré dans un système plus global de management. Il peut être alors très efficace s'il aboutit, à terme, à une détermination conjointe des objectifs et du profil apprécié.

Enfin, un système d'appréciation pleinement intégré dans la gestion des ressources humaines de l'entreprise laissera une place de l'évalué et de l'évaluateur sur la potentialité d'évolution de l'évalué et des mesures qui sont à mettre en place pour que l'entreprise bénéficie au maximum de cette potentialité.

Section 2 LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES INTERNES

Si elle veut suivre l'évolution de son environnement et rester compétitive, l'entreprise ne peut rester figée dans ses structures et son organisation. Le plan de développement des ressources humaines vise donc à organiser et coordonner, au plan des hommes, la nécessaire évolution de l'organisation et des carrières.

L'approche prospective s'opère à deux niveaux :
- au niveau global, la **gestion prévisionnelle** du personnel projette à long terme et moyen terme les besoins et les ressources globales en personnel en fonction des orientations stratégiques (voir chapitre 1) ; l'étude est anonyme, il s'agit de projection des postes ;
- au niveau de l'évolution des carrières individuelles, le **plan de développement** organise l'affectation de chaque salarié, à court et moyen terme, en tenant compte

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

des profils professionnels, des performances et des souhaits individuels. Les conclusions sont personnalisées : il s'agit cette fois d'affecter des individus nommément désignés dans les postes.

Le plan de développement constitue donc un système cohérent qui, face aux besoins exprimés par les études prévisionnelles, vise à préciser et organiser les flux de mobilité interne, à organiser la mobilité externe et, le cas échéant, les appels à l'extérieur.

Cette démarche s'applique aussi bien aux populations cadres que non cadres ; on constate toutefois que la majorité des plans de développement, lorsqu'ils existent, sont centrés sur les seuls cadres. Nous verrons plus avant (paragraphe C) que la spécificité de la population non cadre conduit à des adaptations des plans de développement à cette catégorie de population.

1 L'inventaire du potentiel humain total de l'entreprise

L'inventaire du potentiel de l'entreprise est établi à partir de deux sources principales : l'avis de la hiérarchie et les attentes des individus concernés.

1.1 L'avis de la hiérarchie

Le supérieur hiérarchique peut donner un **avis pur et simple** sur les évolutions possibles de ses subordonnés, le délai de cette évolution et les actions à mettre en place pour les favoriser. Cet avis est recensé par la fonction personnel. Cette méthode simple ne donne pas une garantie suffisante quant à ses résultats : la décision du supérieur hiérarchique étant arbitraire, certains potentiels pourront être laissés dans l'ombre, volontairement ou non. En outre, déclarer un individu comme étant potentiel à une autre fonction n'est généralement pas fait spontanément car cela implique bien souvent une désorganisation et la nécessite de recruter et former le successeur.

Le supérieur peut aussi donner un **avis sur une liste limitée de ses subordonnés** : celle-ci est établie par la fonction personnel compte tenu de la formation, de l'expérience dans l'entreprise et à l'extérieur et du contenu de l'entretien d'appréciation (exploitation d'une banque de données lorsqu'elle existe). Le supérieur hiérarchique doit préciser, pour chacun des noms de la liste, son opinion. Cette formule n'aboutit pas plus que la précédente à un inventaire exhaustif du potentiel, car la liste n'est pas établie en fonction d'une connaissance des individus et de leur comportement ; de plus, les corrections nécessaires ne sont pas toujours apportées par le supérieur hiérarchique pour les raisons précédemment exprimées.

Il existe également la **méthode du consensus hiérarchique** : l'ensemble des supérieurs hiérarchiques d'un même niveau à l'intérieur d'une unité discutent du

Copyright © 2016 Dunod.

potentiel de l'ensemble de leurs subordonnés, en présence de leur propre supérieur hiérarchique. À l'issue de cette réunion, les collaborateurs sont classés en groupes homogènes généralement au nombre de cinq :

- Évolutifs immédiats
- Bien dans leur poste
- À réorienter
- Évolutifs à terme plus lointain
- Trop récemment nommés

1.2 La connaissance des attentes des salariés

La méthode généralement utilisée, pour connaître d'une manière systématique les attentes des salariés, est l'entretien d'appréciation durant lequel chaque salarié est invité à exprimer ses souhaits, le résultat de la discussion étant consigné sur le document récapitulatif. Certains entreprises procèdent aussi à l'information systématique des postes vacants auprès de l'ensemble des salariés pour que ceux-ci postulent.

Afin de tirer pleinement bénéfice de l'ensemble de ces informations, l'entreprise doit se doter d'une **mémoire** qui accumulera l'ensemble des données afin de pouvoir :

- assurer une cohérence au fil des appréciations du potentiel de chaque individu ;
- bénéficier au maximum des opportunités offertes par les changements de structure ;
- ajuster les désirs des collaborateurs aux besoins de l'entreprise.

Il est souhaitable que cette mémoire, une fois mise en place, puisse être accessible en permanence par la hiérarchie afin de préciser certaines appréciations surprenantes ou rectifier les incohérences d'identification de potentiel. Son intégration dans une base de données du personnel est évidemment profitable à une bonne coordination des informations concernant les ressources humaines.

2 La hiérarchisation et la sélection des potentiels humains

Une fois l'inventaire réalisé (généralement annuellement), il s'agit de sélectionner les meilleurs potentiels afin de déterminer la liste des candidats possibles pour les postes à pourvoir et d'envisager les besoins en formation.

2.1 Méthode de hiérarchisation des potentiels

L'ensemble des techniques de sélection étudiées dans le chapitre 2 peut s'appliquer. Néanmoins, une nouvelle technique s'affirme de plus en plus : il s'agit du **centre d'évaluation** ou *assessment center*.

Cette technique fait appel à des simulations : les candidats sont mis dans des situations aussi proches que possible de la réalité de leurs responsabilités futures.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

L'observation des réactions par des évaluateurs spécialement formés permet une meilleure sélection, ainsi que la détection de besoins de formation spécifique.

La simulation peut consister en une **discussion de groupe** (généralement libre) : un groupe de candidats est réuni et on lui demande d'engager une discussion sur un thème professionnel. Les candidats sont observés et notés sur leur leadership, leur influence sur les autres, leur esprit d'analyse, de synthèse, de négociation.

D'autres simulations moins générales, mais mieux adaptées à leurs besoins spécifiques, peuvent être développées pour certaines entreprises, par exemple : mise en situation d'appel ou de réponse téléphonique, dossiers précis à traiter…

Le résultat des *assessment centers* apparaît comme très positif. Il est possible à partir de telles simulations d'émettre un jugement prédictif assez fiable, non seulement pour le premier poste d'encadrement, mais encore pour les suivants. Cependant, cette technique n'est pas sans inconvénients :
– coût élevé de développement des simulations et du personnel coordonnant ces simulations (environ un observateur pour trois candidats) ;
– impact psychologique sur les candidats et incidence du résultat de la simulation, compte tenu du fait que les collaborateurs écartés le perçoivent négativement…

Néanmoins, la majorité des entreprises utilisatrices concluent que cette méthode permet à la fois :
– l'identification des caractéristiques personnelles exigées dans un poste ;
– l'adéquation des comportements sur les tâches attendues ;
– l'établissement d'un avis prédictif ;
– la détection de besoins de formation.

L'implantation d'une telle méthode dans une entreprise nécessite une formation des évaluateurs, la mise au point des exercices de simulation et l'information du personnel sur l'existence de cette méthode (avec engagement de fournir aux candidats qui le désirent les résultats des simulations, en général sous forme de l'énoncé de points forts et points faibles).

2.2 L'utilisation des potentiels humains dans la construction d'un plan de développement de carrières

Les différentes phases d'un système de développement de carrières peuvent être présentées par la figure 3.1.

Comme pour la décision de recrutement, la sélection officielle des potentiels doit être le fait de la hiérarchie au plus haut niveau sur la base d'évaluations élaborées indépendamment d'elle. À partir de cette décision, les candidats non retenus seront informés au cours d'un entretien où les points forts et les points faibles de chaque profil seront expliqués et commentés.

Copyright © 2016 Dunod.

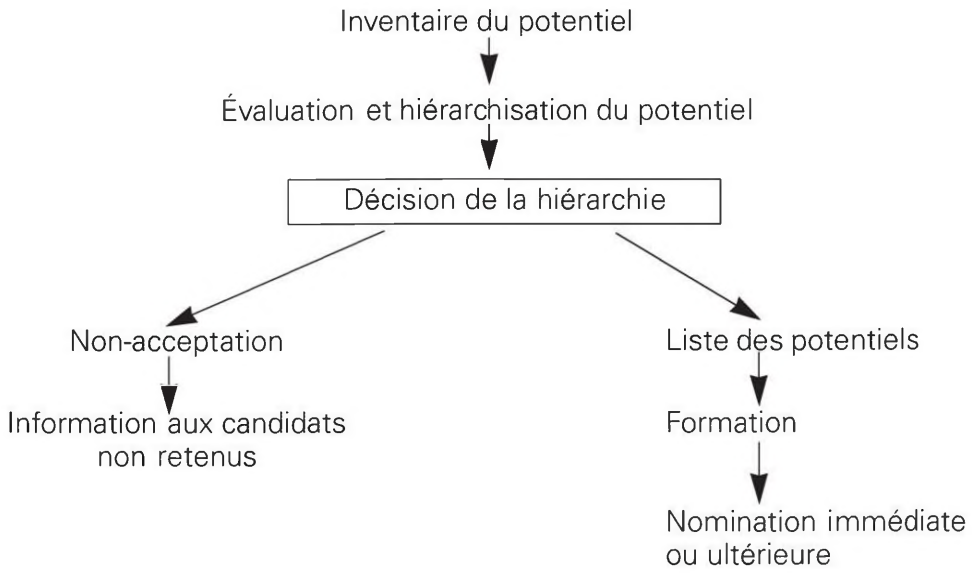


Figure 3.1 – Phases d'un système de développement de carrières

La liste des candidats retenus sera communiquée à l'ensemble de la hiérarchie afin que celle-ci s'y réfère lors de besoins ultérieurs.

L'implantation fructueuse d'un tel système nécessite que soit obtenue une totale transparence de son fonctionnement. Si cet impératif n'est pas respecté, les risques de démotivation du personnel sont très importants. En particulier, les candidats retenus doivent être informés qu'ils sont toujours en concurrence avec d'autres, et que le fait d'être inscrit sur la liste officielle de potentiel ne veut pas dire obligatoirement nomination.

2.3 Développement d'une fonction conseil de connaissance des potentiels individuels

Tout système de développement de carrières a pour objectif non seulement de favoriser l'émergence de ressources pour l'entreprise, mais aussi de permettre à chacun des individus concernés d'assumer les actions qui aideront à son propre développement. À cet effet, certaines grandes entreprises ont mis en place une fonction spécifique de conseil, qui met à la disposition des collaborateurs une structure d'accueil susceptible de leur offrir information, conseil en orientation ou conseil en formation. Chaque salarié volontaire peut y trouver l'assistance nécessaire pour appréhender avec objectivité sa situation, rechercher des possibilités d'évolution et examiner les actions à entreprendre pour assurer son propre développement de carrière. Cette analyse peut être le résultat d'une démarche personnelle ou d'une démarche conjointe de la hiérarchie et du collaborateur concerné.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Afin de faciliter la démarche personnelle, un support peut être mis à la disposition de chacun : il doit à la fois permettre un réel diagnostic professionnel, faciliter l'analyse réaliste des compétences, dégager les souhaits et capacités d'évolution.

2.4 Élaboration de plans de succession (ou plans de remplacement)

L'exercice de construction des plans de succession pour une organisation présente un double intérêt :
- établir la liste des successeurs possibles pour une position dans l'entreprise ;
- mettre en lumière la pénurie de ressources internes pour certaines positions bien déterminées.

L'architecture d'un plan de succession est représenté par la figure 3.2.

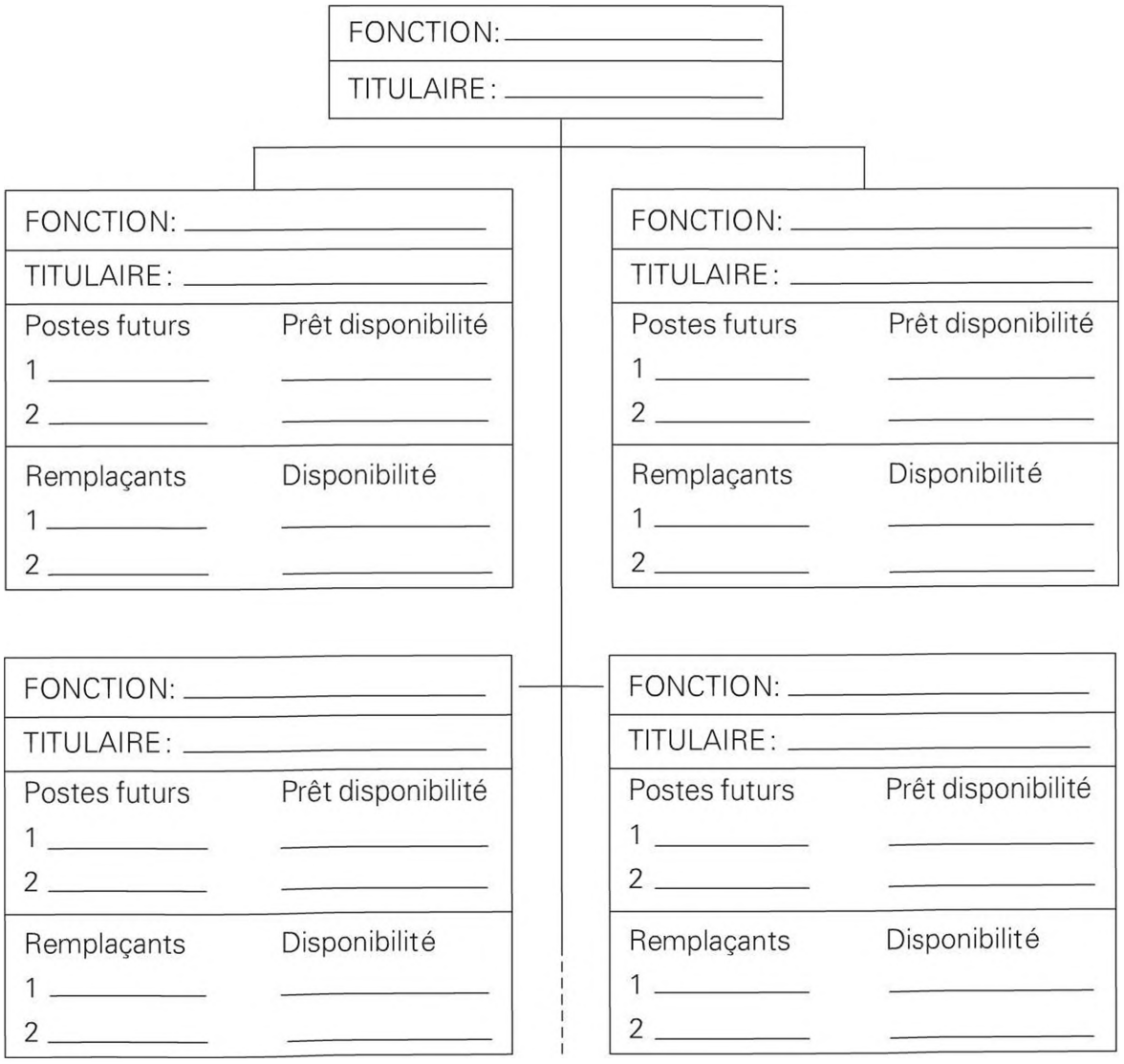


Figure 3.2 – Identification des mouvements envisageables dans une unité

Copyright © 2016 Dunod.

Cette représentation est parfaitement adaptée à l'identification des différents mouvements envisageables à un moment donné. Chaque responsable hiérarchique d'unité remplit le formulaire précédent pour l'ensemble des postes clés de son unité en respectant les principes suivants :

- inscrire des noms de successeurs pour une fonction constitue un engagement de la part du supérieur de recruter le collaborateur au cas où le poste serait à pourvoir ;
- une même position ne peut avoir plus de trois successeurs ; le nom inscrit en position n° 1 représente l'engagement de l'émetteur ;
- un même nom de collaborateur ne peut être utilisé comme successeur dans plus de deux positions.

Ces principes doivent être indiqués clairement à la hiérarchie afin que le plan de succession soit opérationnel. L'ensemble des plans de succession des unités est consolidé au niveau de l'entreprise par la fonction personnel. Cette consolidation fera apparaître certaines possibilités dues à l'application des principes énoncés plus haut.

Le résultat de la consolidation est présenté à la direction générale qui l'entérine ou la modifie et tranche en cas de conflits entre unités. Les décisions de la direction seront transmises aux responsables de chacune des unités pour application.

Repère

Conditions de réussite d'un plan de succession

- Le plan de succession ne doit pas être une procédure figée. Il doit évoluer et être remis à jour tous les six mois environ et lors de tout changement de structure.
- Pour être opérationnel, le plan de succession doit se limiter aux postes clés et aux employés considérés comme ayant un « haut potentiel ».
- Il doit être cohérent avec les résultats des appréciations.
- La procédure ne doit pas forcer au remplacement par promotion intérieure systématiquement.
- Le plan de succession est un excellent moyen pour identifier les besoins de recrutement externes.
- Enfin, les structures pouvant être changées bien souvent plus facilement que les hommes, l'exercice du plan de succession offre une excellente opportunité pour l'encadrement d'étudier des possibilités de réorganisation de structure, en ayant une démarche qui va au-delà du remplacement systématique de toutes les positions existantes.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

3 Le plan de développement des ressources internes non cadres

Beaucoup d'entreprises ont mis en place ces dernières années une gestion des carrières cadres. Les résultats sont en grande majorité positifs tant du point de vue de la gestion des ressources internes que de celui de la motivation du personnel concerné. Bien peu ont jusqu'à présent mis en place des systèmes de développement du personnel non cadre. Mis à part la gestion d'un contingent de changement de statuts (non-cadres → cadres), bien souvent à l'ancienneté, peu de systèmes permettant une gestion réelle des carrières non cadres sont actuellement opérationnels.

Cette constatation n'est pas surprenante dans la mesure où de tels systèmes sont complexes à implanter du fait du nombre des individus en cause et des caractéristiques spécifiques de la population concernée :
- les postes non cadres sont pour la majorité d'entre eux des postes plus spécialisés que les postes cadres et dès lors l'interchangeabilité des titulaires est restreinte ;
- la volonté de mobilité de la population non cadre n'est pas évidente ;
- la formation nécessaire dans le cadre d'une évolution est souvent longue et demande un investissement important tant du point de vue financier pour l'entreprise que de celui de l'effort de la part du collaborateur concerné.

Ces considérations amènent à penser qu'un plan de développement des personnels non cadres ne peut être la copie conforme d'un plan de développement des cadres, bien que les objectifs poursuivis soient les mêmes :
- optimisation de la gestion des ressources internes ;
- amélioration de la motivation du personnel ;
- identification du besoin de formation ;
- diminution des coûts de recrutement.

L'identification du potentiel des populations non cadres peut s'opérer selon trois modalités :
1. En faisant appel à la hiérarchie : du fait du nombre élevé d'individus généralement concernés, cette identification ne sera pas totale et souvent peu précise.
2. Par l'intermédiaire de la diffusion d'informations sur les postes à pourvoir auprès de l'ensemble du personnel. Le système des mises au concours interne se révèle être efficace car il dégage les candidats généralement motivés. Pour que ce système fonctionne, il faut, d'une part, que les mises au concours soient rédigées de façon claire tant pour la définition du poste, le profil du candidat ou les autres contraintes, et que, d'autre part, la hiérarchie ne fasse pas obstacle à son fonctionnement.
3. En mettant à la disposition du personnel non cadre une fonction conseil (voir précédemment) qui ne fonctionnera que par entretiens. Le diagnostic professionnel personnel n'est pas toujours adapté aux situations rencontrées.

Copyright © 2016 Dunod.

La sélection se fait bien souvent au coup par coup, en fonction des postes disponibles, selon les techniques de recrutement habituelles. Les résultats de ces deux étapes, identification et sélection de potentiel, doivent être mémorisés afin qu'un suivi des individus soit organisé. Un entretien annuel entre un représentant de la fonction personnel et la hiérarchie permettra de faire le point sur les individus concernés et de décider des actions à mettre en place, en particulier les besoins de formation.

Pour l'élaboration des plans de succession, l'exercice ne peut être exhaustif et doit être limité :
– aux salariés susceptibles d'évoluer à court terme ;
– aux salariés remplissant des fonctions très spécialisées et dont le remplacement est indispensable à la bonne marche de l'unité.

L'établissement est de la responsabilité de chaque hiérarchie : la consolidation est faite au niveau de chaque unité et transmise à la fonction personnel. La mise en place de ces procédures permet l'organisation de l'évolution des individus à des postes différents – non-cadres vers cadres ou non-cadres vers non-cadres –, mais elles ne s'appliquent qu'à un nombre restreint de collaborateurs, compte tenu des contraintes évoquées précédemment.

Copyright © 2016 Dunod.

Travaux et documents

Exemple de support d'appréciation

APPRÉCIATION

CONFIDENTIEL

NOM DU COLLABORATEUR : .....
PRÉNOM : ..... Code individuel : .....
FONCTION EXERCÉE : .....
DEPUIS : ..... Groupe ou Position : .....
QUALIFICATION : .....

DIRECTION : ..... SERVICE : .....

Période du : ..... Au : ..... Date de la précédente appréciation : .....

NOM DU RESPONSABLE HIÉRARCHIQUE : ..... FONCTION EXERCÉE : ..... DEPUIS : .....

1 - ANALYSE PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS, MISSIONS, TRAVAUX
compte tenu :
– des caractéristiques du poste
– des conditions de réalisation
– de critères tels que :

Prise en charge des objectifs Prévision Planification Organisation Décision Contrôle	Interface avec les autres fonctions RELATION CLIENTÈLE Initiative Innovation Maîtrise des contraintes ENCADREMENT (recrutement, animation, appréciation des collaborateurs…)
Compétences de spécialiste et/ou de généraliste	

.....
.....

2 - APPRÉCIATION D'ENSEMBLE (cocher la case correspondante). **LES RÉSULTATS** :

Ne répondent pas aux exigences du poste ☐	Y répondent en partie : améliorations nécessaires ☐	Répondent aux exigences du poste ☐

COMMENTAIRE : .....
.....

3 - COMMENTAIRES DU COLLABORATEUR :
.....
.....

☞

Copyright © 2016 Dunod.

4 - OBJECTIFS QUALITATIFS, MISSIONS, TRAVAUX POUR LA PROCHAINE PÉRIODE DE RÉFÉRENCE:

SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE	COLLABORATEUR
.....	.....
.....	.....

5 - ASPIRATIONS PROFESSIONNELLES

– Souhaitez-vous: rester dans votre poste, y rester avec des aménagements (contenu ou autres), aller vers une autre fonction, au siège, même domaine ou autre: lequel ?

.....

– Acceptez-vous, en cas de changement de poste, l'éventualité d'une mutation géographique ? OUI ☐ NON ☐

Quelles seraient vos éventuelles restrictions ? .....

Recommandation du supérieur hiérarchique	**Remarques du collaborateur**
.....	.....

6 - MOYENS À METTRE EN ŒUVRE PAR RAPPORT À CE QUI PRÉCÈDE:

.....

Date: Signature:	Date: Signature:

À joindre dans tous les cas au support d'appréciation

FORMATIONS

À préciser quelle qu'en soit la nature: aide formative du chef direct/des fonctionnels/des collègues, au titre de la société: internes ou externes, à titre personnel.

NOM DU COLLABORATEUR: .....
PRÉNOM: ..... Code individuel: .....
DIRECTION: ..... SERVICE: .....

SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE	COLLABORATEUR

1 - FORMATIONS ENVISAGÉES À LA DERNIÈRE APPRÉCIATION ?

.....

2 - FORMATIONS RÉALISÉES ?

.....

SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE	COLLABORATEUR

3 - FORMATIONS ACTUELLEMENT ENVISAGÉES ?

.....

Nom: Date: Signature:	Date: Signature:

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Copyright © 2016 Dunod.

Supports d'aide à la préparation de l'entretien

Document de préparation du collaborateur

1. Quelles sont mes fonctions actuelles ?

2. Comment ont évolué mes fonctions en cours d'année ? (en plus ou en moins par rapport à la fonction initiale)

3. Quels ont été mon rôle et ma contribution dans les résultats de l'unité, dans sa vie ?

4. Quels étaient les objectifs de l'année et quels sont mes résultats ?

5. Comment j'explique éventuellement les écarts constatés (enplus ou en moins) ?

6. Quels sont mes points forts dans le travail et dans la réalisation des objectifs de l'unité ?

7. Quels sont mes points d'amélioration possible ?

8. Quel est mon projet personnel concernant :
- mes fonctions ?
- mon évolution professionnelle ?

9. Quelles sont mes propositions concrètes :
- pour augmenter mon efficacité personnelle (y compris formation) ?
- pour améliorer l'efficacité de l'unité ?

10. Je souhaite mentionner les points suivants :
- problèmes particuliers, mobilité…

Document de préparation du responsable hiérarchique

1. Quels étaient les principaux objectifs du collaborateur et quels sont ses résultats ?

2. Qu'a-t-il été réalisé ?

3. D'où viennent les écarts constatés?

4. Quels sont les points forts du collaborateur susceptibles d'être valorisés dans des objectifs professionnels ?

5. Quels sont les points à améliorer ?

6. Comment pourrais-je faire évoluer le contenu du poste ou ses responsabilités et ses missions ?

7. Quels sont les objectifs pour l'année à venir ? Quelles actions et quels moyens doivent être mis en place ?

8. Quelles formations sont nécessaires pour le collaborateur :
- à court terme : adaptation au poste ?
- à moyen terme : qualification, évolution du métier ?

7. Quelle pourrait être l'évolution de carrière du collaborateur ?

Chapitre

4 Le pilotage de la formation

Toute organisation possède un patrimoine de talents, de savoirs et d'expériences qu'elle s'applique à gérer. Elle va chercher à assurer la pérennité de ce patrimoine et son accroissement, non seulement par la formation mais par la mise en œuvre de la transmission systématique des savoir-faire et de l'expérience acquise. C'est le rôle des politiques de formation, au sens large de développement des compétences, qui font l'objet des développements qui suivent.

Le pilotage de la formation a été profondément modifié par une forte évolution du cadre légal. Le pilotage stratégique de la formation comme un investissement en performance, qui était l'apanage de quelques entreprises, devient la règle. Il remplace une vision largement administrative par un pilotage en concertation avec les salariés.

Il n'est pas inutile de rappeler que la formation est à la base de la plupart des améliorations de performance :

– elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail : c'est l'impact le plus évident de la formation que de contribuer à élever le niveau de connaissances et d'aptitude à la communication des salariés ;
– elle contribue à une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son environnement, donc elle permet l'amélioration qualitative des inputs ;

Copyright © 2016 Dunod.

– elle s'impose lors de la mise en œuvre d'équipements plus sophistiqués, de changements dans les modes de production : c'est en effet l'amélioration de la technicité des agents qui constitue la condition de l'intégration du progrès technique ;
– enfin, la formation permet d'améliorer l'organisation et la coordination des tâches en élevant le niveau des connaissances que les agents ont de leur environnement.

Elle constitue donc un investissement immatériel au carrefour des performances, dans les conditions examinées dans ce chapitre.

Section 1 ■ **La décision d'investir en formation**
Section 2 ■ **Le pilotage des opérations de formation**
Section 3 ■ **L'étude des retours sur investissement en formation**

Section 1 LA DÉCISION D'INVESTIR EN FORMATION

Le droit à l'erreur, traditionnellement reconnu au compagnon en cours d'apprentissage, ne peut plus être pris en compte par les entreprises qui préfèrent assumer le coût d'une formation préalable plutôt que de supporter le poids d'erreurs qui grèveraient de plus en plus les budgets.

Certes, on ne peut escompter qu'une formation préalable à l'intégration dans la production remplace l'acquisition de connaissances générales ou les fruits de l'expérience ; de même, elle n'éliminera pas les erreurs. Il ne s'agit pas d'en faire une panacée, mais **un investissement rentable** dans la plupart des cas, indispensable dans certains.

Les réflexions qui suivent permettent de répondre aux trois questions que se posent le plus fréquemment les responsables de formation :
– Quand convient-il de déclencher des actions de formation ?
– Quelles catégories de personnel doivent être concernées ?
– Quelles méthodes et quels rythmes de formation convient-il d'adopter ?

1 Un processus au service du développement des compétences

Retenons la définition suivante du processus de formation : **assurer les montées en compétences nécessaires au développement des activités**. Relevons que cette définition concerne l'ensemble des moyens mis au service de la montée en compétences ; au-delà des formations classiques sous forme de séminaires, il s'agit aussi de prendre en compte toutes les activités visant à diffuser la connaissance dans l'entreprise. On pense par exemple à l'organisation systématique des retours d'expérience et à la mise en place de sous-processus de *knowlege management*.

Copyright © 2016 Dunod.

Ce processus a généralement trois types de clients. À l'évidence, la direction générale en charge des démarches stratégiques et des développements de l'activité est un client principal. À côté, les managers sont au cœur de l'expression des besoins et de la mise en œuvre sur le terrain des montées en compétences. Enfin, les formations ne sauraient être conçues et développées sans les salariés auxquelles elles sont destinées : ils sont donc les clients directs.

Dans le processus formation, l'expérience montre qu'il est commode dans beaucoup de cas de retenir cinq types d'activités définies et caractérisées par leurs « *livrables* ».

- **Activités 1 : identifier et hiérarchiser les besoins**. On tient compte des résultats du processus de gestion prévisionnelle des compétences et des remontées des demandes venues des managers. Le livrable en la matière est un projet organisé de montée en compétences, hiérarchisant les cibles à atteindre pour l'année.
- **Activités 2 : recenser les moyens**, bien sûr en termes de formations classiques sous forme de séminaires mais aussi, et de plus en plus souvent, par l'ensemble des moyens de diffusion de la connaissance au sein d'une organisation : organisation de bases de données, retours d'expérience systématiques, mise en œuvre des apprentissages collectifs… Le produit de cette activité consiste dans un recensement complet des moyens et leur hiérarchisation pour répondre aux choix stratégiques de montée en compétences.
- **Activités 3 : mettre en adéquation la contrainte budgétaire, les besoins et les moyens**, tout en tenant compte de l'adhésion nécessaire des partenaires sociaux. Dans le cas français, il s'agit notamment de définir et négocier le plan de formation qui traduit, dans un cadre légal, l'adéquation entre les besoins et les moyens pour les formations formelles.
- **Activités 4 : mettre en œuvre concrètement les montées en compétences**, en réalisant les calendriers, en opérant les arbitrages entre les activités courantes et les formations, c'est-à-dire en opérant la gestion quotidienne de la mise en œuvre des moyens.

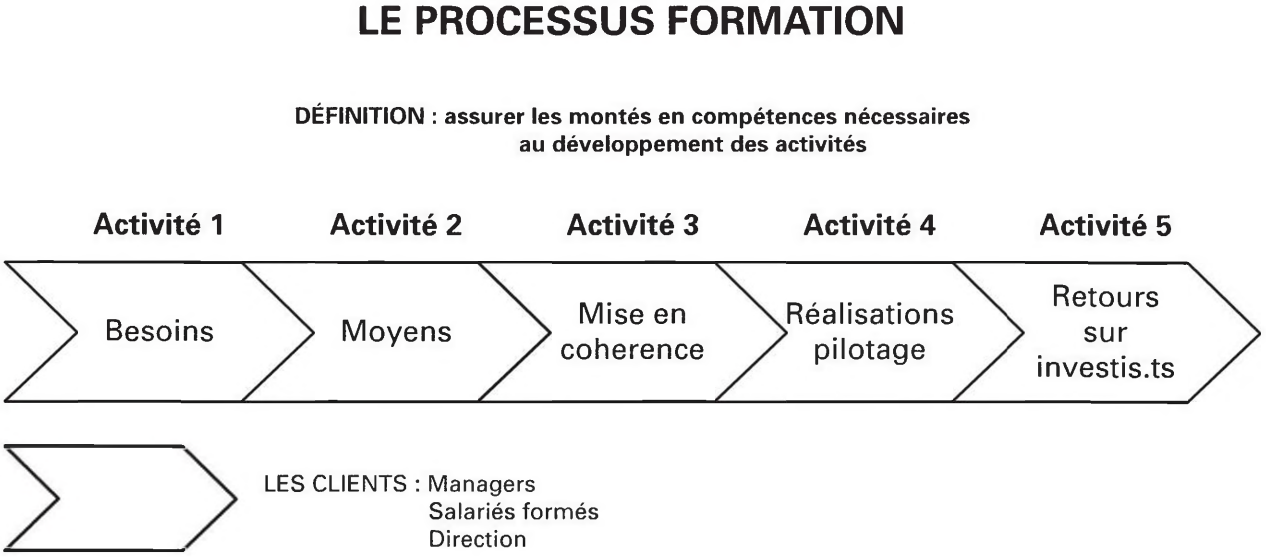
Les livrables consistent dans la mise en œuvre des différents projets d'apprentissage avec une adaptation de plus en plus grande dans le court terme pour tenir compte de l'évolution des activités et de l'apparition de nouveaux besoins. La réalisation absolument parfaite du plan de formation défini à l'avance ne peut être un objectif absolu sans tenir compte de la réactivité et de la souplesse dans la mise en œuvre des apprentissages.

- **Activités 5** : Il s'agit du suivi des retours après formation, de la gestion des retours d'expérience, c'est-à-dire d'un ensemble d'activités apparues plus récemment et jugées vitales car elles concernent l'efficacité du processus.

Elles peuvent se traduire par un tableau de bord de la qualité du suivi des retours, à chaud après les périodes de formation et de plus en plus souvent dans la durée à l'issue de six mois ou un an après les actions.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Le schéma ci-après permet de visualiser le déroulement du processus au service de ses clients.



2 Le cadre de référence : l'ajustement des besoins et des ressources en compétences

Autant que possible, les projets de formation doivent réaliser l'adéquation entre une demande exprimée comme une somme des besoins et l'offre déterminée par les possibilités de l'entreprise. Dans les faits, deux démarches d'ajustement de l'offre et de la demande sont observables.

2.1 La démarche plutôt ascendante

Le recensement est opéré prioritairement au niveau individuel et remonte pour élaborer le projet global par agrégations successives. Les demandes sont recensées à partir :

- des réactions des collaborateurs suite à des propositions génériques de formation formulées par la direction (le catalogue des formations) ;
- des conclusions apportées à l'entretien pédagogique d'appréciation lorsqu'il existe ; elles découlent de comparaisons entre le profil actuel du titulaire d'un poste et le profil à attendre dans un délai donné.

En fait, la démarche n'est jamais aussi tranchée : c'est pour cette raison qu'elle sera qualifiée de « plutôt ascendante ». On constate l'existence d'un certain nombre d'allers et de retours qui vont traduire les grands choix de la direction générale.

Copyright © 2016 Dunod.

2.2 La démarche plutôt descendante

Les projets sont dessinés prioritairement au niveau central, puis progressivement éclatés jusqu'au niveau individuel. Ils résultent à la fois :
- des décisions d'allocations budgétaires en monnaie et en temps ;
- des analyses sur les évolutions des métiers, de la gestion prévisionnelle des compétences ou tout simplement des impératifs d'évolution des profils pour l'année à venir.

Là encore, la démarche n'est pas systématiquement descendante. Tous les observateurs s'accordent à reconnaître que des formations qui seraient imposées sans l'aval et l'engagement de ceux qui en « bénéficieraient » auraient peu de chances d'être fructueuses. Des allers et des retours s'imposent aussi.

3 La détermination des besoins de formation

3.1 Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel

Dans tous les cas où existe une gestion prévisionnelle des ressources humaines, celle-ci constitue évidemment un outil privilégié de détermination des besoins de formation. Rappelons que la formation est un moyen de régulation à deux niveaux :
- elle permet d'ajuster les ressources internes aux besoins : c'est l'hypothèse d'une **formation d'adaptation et de reconversion** ;
- elle permet d'ajuster les ressources externes (embauches, mutations au sein d'un groupe) aux besoins : c'est l'hypothèse d'une **formation préalable** à la prise de poste.

3.2 Enquêtes informelles et formelles

Les enquêtes recouvrent à la fois les discussions informelles, les consultations des cadres et des exécutants, et les études systématiques du comportement des employés à tous les niveaux de la hiérarchie.

L'expérience montre que la voie la plus employée, et la plus efficace, consiste dans le dialogue avec les cadres qui les amène à définir ce qu'ils considèrent être les besoins les plus pressants de l'unité en matière de formation : ils connaissent la formation et seront en mesure d'apporter leur aide s'ils ont contribué à dessiner les lignes d'action. Un observateur cite à cet égard l'exemple intéressant de deux programmes strictement identiques, mis en œuvre successivement dans une grande entreprise commerciale, le second seul ayant des résultats positifs : « La seule différence était que les cadres avaient pu participer à l'élaboration du second programme et étaient requis pour le mettre en œuvre. »

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

La seconde voie d'enquête consiste à réaliser des questionnaires à choix multiples, remplis anonymement par l'ensemble du personnel et portant sur les conditions de travail, l'encadrement, la sécurité, l'amélioration du travail… Souvent une plage est laissée afin que l'employé s'exprime librement sur n'importe quel sujet concernant la vie de l'entreprise.

3.3 L'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte

Certaines données peuvent témoigner de l'existence d'un malaise au sein du personnel sans toutefois être significatives d'un seul besoin de formation : généralement, en effet, toute dégradation des conditions de travail – absolue ou relative – provoque des effets voisins. Parmi les indicateurs significatifs, citons par exemple :

– les fluctuations du niveau de production en rapport avec l'évolution des coûts ;
– le niveau des déchets, des erreurs, des pièces manquées ;
– le nombre d'accidents du travail ;
– le degré de turn-over, d'absentéisme, de retards ;
– le niveau des réclamations, des actions disciplinaires…

3.4 Au niveau individuel : l'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés

La comparaison des compétences actuelles des salariés et des aptitudes nécessaires à l'exercice des métiers dans le futur constitue une source essentielle de définition de formation au plan individuel. Dans la plupart des cas, en effet, on tentera de combler par la formation l'écart existant entre les compétences observées des titulaires des postes en forte évolution et les compétences indispensables pour les tenir, maintenant ou dans un proche avenir.

L'**entretien d'appréciation** constitue dans ce cadre un moment clef permettant à la fois de définir les besoins de formation et d'en organiser les modalités.

3.5 Explorer toutes les voies : le mix des formations

Comment faire progresser le plus rapidement possible un homme ou une équipe sur sa courbe d'apprentissage ? Les réponses traditionnelles en terme de stage ou séminaire sont maintenant complétées par des voies innovantes visant à opérer la transmission des savoirs et savoir-faire au plus près des hommes et des situations de travail. Bien entendu, ces formes nouvelles d'apprentissage ne constituent en aucun cas des panacées. Il n'y a jamais de solution miracle mais plutôt un mix des formations à organiser en fonction de la composition des besoins.

Copyright © 2016 Dunod.

L'auto-apprentissage et le e-learning

Ces voies d'apprentissage marquent un retour vers l'apprenant appuyé sur les technologies de l'informatique et l'Internet. L'intérêt est à la fois celui du choix du rythme par l'apprenant et de l'interactivité associés à des coûts maîtrisés. (Voir l'encadré *supra*).

La mise en place des retours d'expérience

Le partage des bonnes pratiques, l'organisation systématique des retours d'expérience visent à installer les équipes dans une logique apprenante. Ces formules, à la limite des pratiques managériales et de celles de la formation, concernent des apprentissages collectifs. Leurs pratiques systématiques renvoient à la formule de Philippe Lorino : « En jouant ensemble, l'orchestre joue de mieux en mieux ensemble ». Les expériences de terrain montrent qu'elles peuvent être extrêmement efficaces pour le développement des performances collectives.

Le tutorat

Le tuteur est désigné, formé, valorisé pour accompagner la montée en apprentissage d'un ou plusieurs salariés. Il est à la fois le transmetteur des savoirs opérationnels et l'accompagnateur – le coach au sens sportif du terme – des collaborateurs en apprentissage. Cette modalité est à la fois bien adaptée à la complexité des tâches et à la nécessité des apprentissages longs au plus près des terrains d'expertise.

Le tutorat n'est pas un phénomène nouveau mais une voie de formation en fort développement actuellement. Il présente par ailleurs l'avantage de valoriser les tuteurs et de mobiliser positivement des salariés en fin de carrière en passant le relais de leurs compétences.

Tous les exemples montrent que le tutorat ne s'improvise pas et nécessite la mise en place d'une structure bien en place : choix et valorisation des tuteurs, organisation des processus d'apprentissage, bilans périodiques des résultats constituent des points de passage obligé des succès enregistrés.

Copyright © 2016 Dunod.

Repère

Dépassons les formations traditionnelles

Dans le domaine de la formation comme dans beaucoup d'autres, des innovations sur les voies et moyens ont permis d'accroître l'efficacité des apprentissages. Le recensement qui suit propose une liste de 12 voies et moyens de l'apprentissage à disposition des entreprises. Le classement est effectué compte tenu de l'importance relative de la mise en œuvre des moyens cités dans les entreprises, les premiers étant les plus couramment utilisés.

1. Développement des compétences sur le poste : programme d'entraînement, enrichissement élargissement des tâches, rotations de postes, etc.
2. Accompagnements sur le poste : appui à l'intégration, coaching, conseil, etc.
3. Mise en œuvre du tutorat comme moyen de développement des compétences.
4. E-learning : toutes les formes d'autoapprentissage appuyées sur les technologies informatiques et Internet.
5. Apprentissages en périphérie du poste : cercles de qualité, groupes projets, retours d'expériences, etc.
6. Formations « maison » adaptées.
7. Formations à l'entrée sur le poste : stages après recrutement, sessions d'intégration, etc.
8. Investissements dans des systèmes automatisés de tutorat individuel (ce type d'outil est donné comme celui ayant le plus grand avenir).
9. Formations dans l'environnement professionnel : études de cas, conférences, conventions métiers, etc.
10. Apprentissages de la mobilité : outplacement, formation avant promotion, préparation à la retraite, etc.
11. Interventions des consultants externes en charge du développement des ressources humaines.
12. Utilisations des écoles et universités en charge du développement des ressources humaines.

4 Le choix des rythmes de formation

La latitude de choix réside dans le fait de décider si les formés abandonnent ou non leurs propres tâches pour se consacrer à la formation. On retiendra parmi les voies possibles :

– le séminaire résidentiel qui place les sujets dans un contexte nouveau et peut favoriser la concentration ;
– les conférences périodiques qui ne rompent pas le cycle de travail productif ;
– les stages à mi-temps ;

Copyright © 2016 Dunod.

– les stages à temps complet, remplaçant les temps de travail suivant les mêmes rythmes ;
– la formation sur les lieux de travail autorisée par l'utilisation d'outils pédagogiques élaborés sur vidéo, sur CD-Rom interactifs ou par les connexions avec des formateurs grâce au réseau Internet. Un intérêt de ces pratiques pour des formations techniques, au-delà de l'économie des déplacements, est de coupler parfaitement le besoin ressenti dans le travail et la formation y répondant.

Dans les faits, le choix effectif dépendra largement de la charge de travail supportée par l'entreprise ; la formation apparaît en effet de plus en plus souvent comme contingentée par les fluctuations d'activité : **on la développera prioritairement dans les périodes creuses**.

Repère

Le traditionnel « enseignement à distance », devient « e-éducation » pour les entreprises

L'enseignement à distance n'est pas nouveau, il existe depuis les cours par correspondance. L'évolution a été de passer de l'écrit à la vidéo puis aux CD-roms, puis à l'utilisation du téléphone pour les téléconférences, à l'utilisation des satellites pour la vidéo-conférence, et aujourd'hui le web. Cette technologie permet de délivrer de façon extrêmement rapide la formation nécessaire à la croissance de l'entreprise.

Les utilisateurs s'accordent à reconnaître que la méthode est plus rapide et plus efficace que les méthodes traditionnelles, et ce à moitié du prix de revient environ.

La diminution des coûts provenant essentiellement d'économies sur les frais de déplacement et d'hébergement et de la diminution de pertes de productivité due à l'absence sur le lieu de travail. En utilisant cette approche, IBM affirme avoir économisé aux environs de 200 millions de dollars en 1999 sur le budget de formation de sa force de vente;

Internet bouleverse l'approche de la formation dans les entreprises, et leur permet de s'adapter aux nouvelles conditions dans lesquelles elles évoluent :

– principalement pour des raisons de coût, elles ne peuvent plus se permettre d'envoyer leurs salariés à de longues sessions de formation ;
– les qualifications requises, aujourd'hui dans beaucoup de domaines, ont une durée de vie de plus en plus courte, le rythme de la mise à jour des connaissances est de plus en plus rapide et de ce fait nécessite des structures légères ;
– les changements de plus en plus rapides des conditions du marché forcent les entreprises à avoir des réactions adaptées afin de maintenir leur compétitivité.

Internet leur permet la communication rapide et uniforme de programmes de formation à la demande (par exemple dans le cas de lancements de produits il est possible de former des centaines de salariés dispersés géographiquement en quelques heures, ce qui peut prendre plusieurs mois avec une approche traditionnelle).

☞

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

POUR	CONTRE
– possibilité de formation à la demande – formation à domicile ou sur le lieu de travail – formation en groupe ou individuelle – salles de classes virtuelles avec instructeurs en direct – formation adaptée au rythme du stagiaire	– infrastructure technique pas toujours disponible – manque d'inter-activité – manque d'émulation de groupe – difficulté d'élaboration des outils pédagogiques

Section 2 LE PILOTAGE DES OPÉRATIONS DE FORMATION

Très clairement, piloter la formation ne consiste pas à « organiser des séminaires » ou à « qualifier les postes » mais à animer, développer ce que Joël de Rosnay appelle les « réseaux pensants » de l'entreprise, ceux qui relient, animent, coordonnent les différents pôles de compétences d'une organisation.

Les actions de formation menées au sein des entreprises se distinguent des autres formes d'acquisition du savoir :
– elles obéissent à des mobiles de rentabilité : la formation est généralement envisagée comme un moyen d'accroître la performance de l'unité ;
– le décideur de ce type d'action est l'entreprise qui en définit les modalités et en contrôle l'application ; en revanche, le sujet formé peut bénéficier de son expérience et tenter de la rentabiliser tout au long de sa vie professionnelle ;
– elles ne s'adressent qu'à des agents réputés actifs et empiètent pour une large part sur leur temps de travail. Elles mettent donc en cause en permanence l'équilibre entre travail et formation, c'est-à-dire qu'elles rentrent dans le cadre des choix entre production effective et investissement.

1 Le cadre légal : un pilotage stratégique de la formation

La loi de février 2014 modifie profondément les conditions de réalisation et de financement de la formation. Elle invite toutes les entreprises à passer d'une logique administrative à un pilotage stratégique de la formation dans la ligne de la GPEC, à condition évidemment que ce type de réflexion prévisionnelle existe. Le projet de formation concerne la vie de chaque salarié avec une mise en œuvre assez largement encadrée. Les entreprises peuvent trouver dans une profonde modification de leur cadre de référence légal, l'opportunité d'une véritable gestion des compétences.

Copyright © 2016 Dunod.

1.1 Un compte personnel de formation pour tous les salariés (CPF)

- **Un compte universel et individuel** : chaque personne (salarié ou chômeur), bénéficie, dès son entrée sur le marché du travail et jusqu'à la retraite, d'un compte personnel de formation. Il remplace le Dif (Droit individuel à la formation). Ce compte contribue *« à l'acquisition d'un premier niveau de qualification ou au développement de ses compétences et de ses qualifications en lui permettant à son initiative de bénéficier de formation »*. Chaque salarié connaît le nombre d'heures créditées sur son compte en accédant à un service dématérialisé gratuit tenu par la Caisse des Dépôts et des Consignations.
- **Un compte géré par l'entreprise et le salarié** : le compte ne peut être mobilisé qu'avec l'accord express de son titulaire. Les heures de formation inscrites sur le compte demeureront acquises en cas de changement de situation professionnelle ou de perte d'emploi de son bénéficiaire. L'alimentation du compte se fait à hauteur de 24 heures par année de travail à temps complet jusqu'à l'acquisition d'un crédit de 120 heures, puis de 12 heures par année de travail à temps complet dans la limite d'un plafond total de 150 heures. Les formations financées dans le cadre du CPF ne seront pas soumises à l'accord de l'employeur lorsqu'elles sont suivies en dehors du temps de travail. Lorsqu'elles sont suivies en tout ou partie pendant le temps de travail, le salarié doit recueillir l'accord préalable de l'employeur sur le contenu et le calendrier de la formation.
- **Les possibilités d'abondement** : le CPF peut être abondé en application d'un accord d'entreprise, un accord de branche ou un accord conclu par les organisations syndicales de salariés et d'employeurs signataires de l'accord constitutif d'un OPCA (Organisme paritaire collecteur agréé) interprofessionnel.

1.2 Les engagements de formation : une cotisation unique

Les entreprises de moins de 10 salariés versent à un OPCA 0,55 % du montant des rémunérations annuelles ; celles de plus de 10 salariés ont une contribution unique de 1 %. L'employeur effectue ce versement à l'OPCA désigné par l'accord de la branche dont il relève ou, à défaut, à un OPCA interprofessionnel.

Tableau 4.1 – Récapitulatif du financement de la formation

Effectif de l'entreprise	de 1 à 9 salariés	de 10 à 49 salariés	de 50 à 299 salariés	300 salariés et plus
Plan de formation	0,40 %	0,20 %	0,10 %	–
Professionnalisation	0,15 %	0,30 %	0,30 %	0,40 %
CIF	–	0,15 %	0,20 %	0,20 %
FPSPP *	–	0,15 %	0,20 %	0,20 %
Compte personnel de formation	–	0,20 %	0,20 %	0,20 %
Total	0,55 %	1 %	1 %	1 %

* Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Les entreprises d'au moins 10 salariés, ont la possibilité de s'exonérer partiellement de cette obligation de cotisation en gardant une quote-part (0,2 %) pour financer le compte personnel de formation de leurs salariés. Dans ce cas, le montant de la contribution formation est donc réduite de 1 % à 0,8 %. Le texte pose toutefois deux conditions à cette dérogation : la signature d'un accord d'entreprise (ou d'un accord de branche pour les plus petites) et l'utilisation de ces fonds dans les trois ans suivant la signature de l'accord.

1.3 Un entretien professionnel encadré

Tous les 2 ans, chaque salarié bénéficie d'un entretien professionnel consacré à ses perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualifications et d'emploi. Cet entretien ne porte pas sur l'évaluation du travail du salarié. Il doit donner lieu à la rédaction d'un document écrit dont une copie est remise au salarié. Il est proposé systématiquement aux salariés ayant eu une longue période d'absence de l'entreprise notamment à l'issue d'un congé de maternité ou d'adoption, d'un congé parental d'éducation, d'un congé sabbatique ou à l'issue d'un mandat syndical. Tous les 6 ans, l'entretien professionnel fait un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié. Il donne lieu à la rédaction d'un document dont une copie est remise au salarié permet de vérifier que le salarié a bénéficié au cours des six dernières années des entretiens professionnels et d'apprécier s'il a :
– suivi au moins une action de formation ;
– acquis des éléments de certification, par la formation ou par une validation des acquis de l'expérience (VAE) ;
– bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle.

Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, lorsqu'au cours de ces six années le salarié n'a pas bénéficié des entretiens prévus et d'au moins deux des trois mesures mentionnées ci-dessus, 100 heures de formation supplémentaires seront inscrites à son compte ou 130 heures pour un salarié à temps partiel.

2 Le pilotage de la formation dans un cadre nouveau

- **Une opportunité de signer un accord d'entreprise ?** L'avantage d'un tel engagement pour l'entreprise, au-delà de la réduction de la contribution, est de garder la main sur le rythme et la destination d'utilisation des sommes consacrées à la formation. La seule condition est de les utiliser dans les 3 ans qui suivent la signature de l'accord.
  En revanche, le CPF est un droit opposable. Dès lors que la formation figure dans un accord d'entreprise, le départ en formation a lieu sur le temps de travail et l'entreprise doit financer les frais pédagogiques. Les entreprises qui signent des accords avec des priorités très larges risquent d'être confrontées à une inflation des demandes.

Copyright © 2016 Dunod.

Enfin, le CPF est limité aux formations qualifiantes : d'une part l'entreprise n'a pas forcément besoin de ce type de formations, d'autre part, elle risque de voir certains salariés aller valoriser leurs compétences ailleurs après qualification.

Il n'y a donc pas de réponse unique à l'opportunité de signer un accord. La simple constante pour l'ensemble des entreprises est de passer d'une obligation de payer à une incitation légale forte de développer des projets de montée en compétences dans un cadre stratégique cohérent.

- **L'évolution forte du cadre de référence.** Les organismes paritaires, notamment les OPCA, et les branches, jouent un rôle majeur dans la définition et l'accompagnement des projets de formation. C'est en tenant compte de leurs offres et des opportunités face aux besoins que les entreprises vont piloter les projets de formation.

En résumé, le choix de l'entreprise n'est pas essentiellement financier. Il doit prendre en compte, dans un projet stratégique, les axes clés de la GPEC, les besoins de montée en compétences, les publics prioritaires, l'articulation avec les entretiens professionnels, les abondements envisagés au titre du CFP et bien sûr la capacité de négociation avec les représentants du personnel.

Les entreprises pionnières l'avaient compris il y a quelques décennies et avaient mis en œuvre les politiques adéquates : **la formation est devenue un investissement majeur en performance**. Elle doit être décidée et gérée compte tenu des attentes des salariés qui sont incités à développer un projet personnel de montée en compétences et les impératifs du développement des activités.

C'est un véritable pilotage de projet que doivent conduire les responsables de formation : il réalisera la délicate adéquation entre les besoins des entreprises et les attentes des salariés.

3 La réalité de la formation en France

3.1 Des investissements importants

La dépense nationale de formation professionnelle (continue et apprentissage) est estimée à 32 milliards d'euros (1,5 % du Produit intérieur brut) : elle correspond à l'ensemble des dépenses réalisées par tous les financeurs (entreprises, administrations publiques et ménages) pour tous les publics bénéficiaires (jeunes, demandeurs d'emploi, actifs occupés du secteur public et du secteur privé). Elle inclut tous les types de dépense, qui dépassent largement les frais de formation au sens strict. Elle concerne près de 24 millions de personnes qui ont suivi une formation professionnelle, c'est-à-dire une large majorité des actifs. Les entreprises contribuent pour plus de 40 %, à ces dépenses.

Sur les 58 000 structures dispensatrices de formation, 18 000 – soit 31 % – ont la formation pour activité principale : celles-ci génèrent un chiffre d'affaires de 8 milliards d'euros, et emploient près de 150 000 salariés.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Les perspectives à long terme donnent la formation comme un investissement majeur des entreprises et des organisations. Selon une étude de l'OCDE, à horizon de 2060, la formation continue représentera jusqu'à 10 % du temps de travail des actifs, soit largement plus du double d'aujourd'hui. La montée en compétences devient plus que jamais un facteur clé de croissance et de compétitivité ; il ne faudra pas travailler plus mais travailler mieux.

3.2 Des pratiques disparates

Les statistiques recensant les efforts de formation des entreprises françaises traduisent à la fois :
- le niveau des dépenses engagées depuis les origines ; la dépense représente près du double de l'obligation légale ;
- les très grandes disparités tant au niveau des branches, des entreprises que des stagiaires. Par exemple, l'effort est de 5 % dans l'électronique et de moins de la moitié dans le textile ou l'habillement.

Une participation des employeurs au-delà des obligations légales

1989	1996	2002	2009
2,9 %	3,3 %	3,2 %	2,9 %

(en % de la masse salariale)

De fortes disparités sectorielles

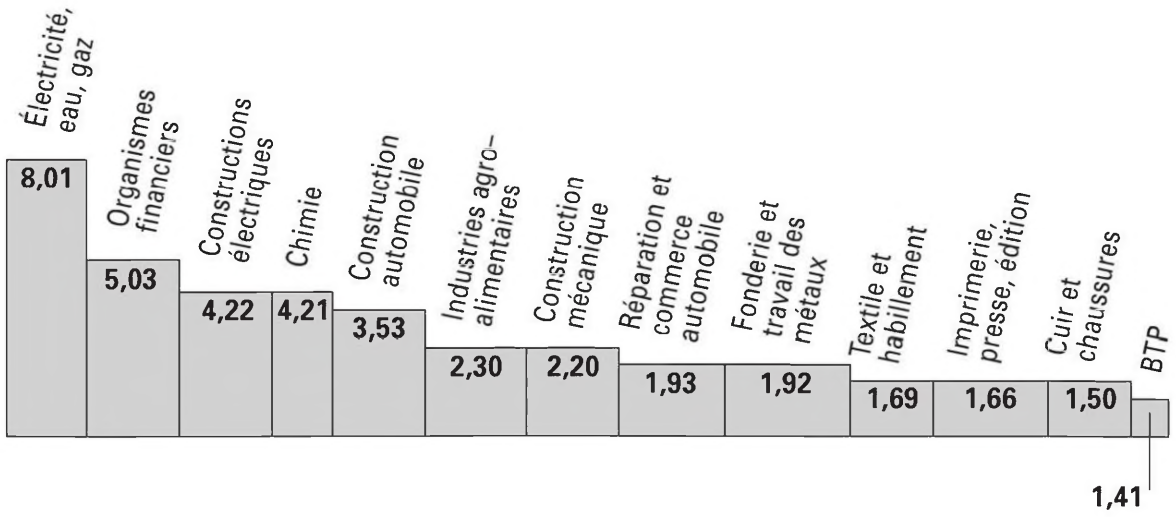


Figure 4.1 – Taux de participation en % de la masse salariale des entreprises du secteur

Copyright © 2016 Dunod.

4 La gestion administrative de la formation

4.1 Une difficile optimisation sous contrainte

Le pilotage de la formation est caractéristique d'une difficile optimisation sous contrainte : répondre à des besoins croissants, sous la contrainte d'un budget de formation exprimé en francs, mais surtout celles des heures et du calendrier de disponibilité des formés. Avec des arbitrages toujours délicats entre le temps de travail et le temps de formation, les exigences de partage des temps constituent des contraintes plus importantes que les sommes envisagées. La denrée rare de la formation, c'est le temps, c'est peu souvent le budget.

L'optimisation doit être opérée compte tenu des attentes et des engagements de chaque agent (il y a donc nécessité d'une approche individuelle des demandes et des cursus suivis) et des besoins d'évolution des compétences dans l'organisation (ce sont donc les objectifs collectifs qui doivent être pris en compte).

4.2 Le système d'information au service du pilotage de la formation

Le système d'information et de pilotage de la formation est présenté dans la figure 4.3. Il comporte deux volets : celui de la constitution des prévisions, avec au moins la construction obligatoire d'un plan de formation, et celui du suivi des réalisations qui constitue le support du pilotage des opérations de formation.

Le plan de formation, traduction des stratégies et des engagements

Obligatoirement présenté pour avis en comité d'entreprise, le plan de formation constitue la structure incontournable de la gestion de la formation. Il donne aussi l'occasion d'un dialogue utile avec les intéressés et constitue de ce fait la base de l'approche collective de la formation.

Les budgets de formation, outils de gestion décentralisée

Les données financières de la formation sont recensées dans les budgets, le plus souvent éclatés par sous-unités et/ou par type de projet. En complément, les budgets recensent les informations concernant les heures de formation et les effectifs stagiaires : c'est un très bon moyen d'effectuer un suivi budgétaire plus précis.

4.3 Les tableaux de bord de la formation

Le suivi des actions de formation est souvent opéré dans les tableaux de bord sociaux. On trouvera ci-après les principaux indicateurs de pilotage de la formation.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

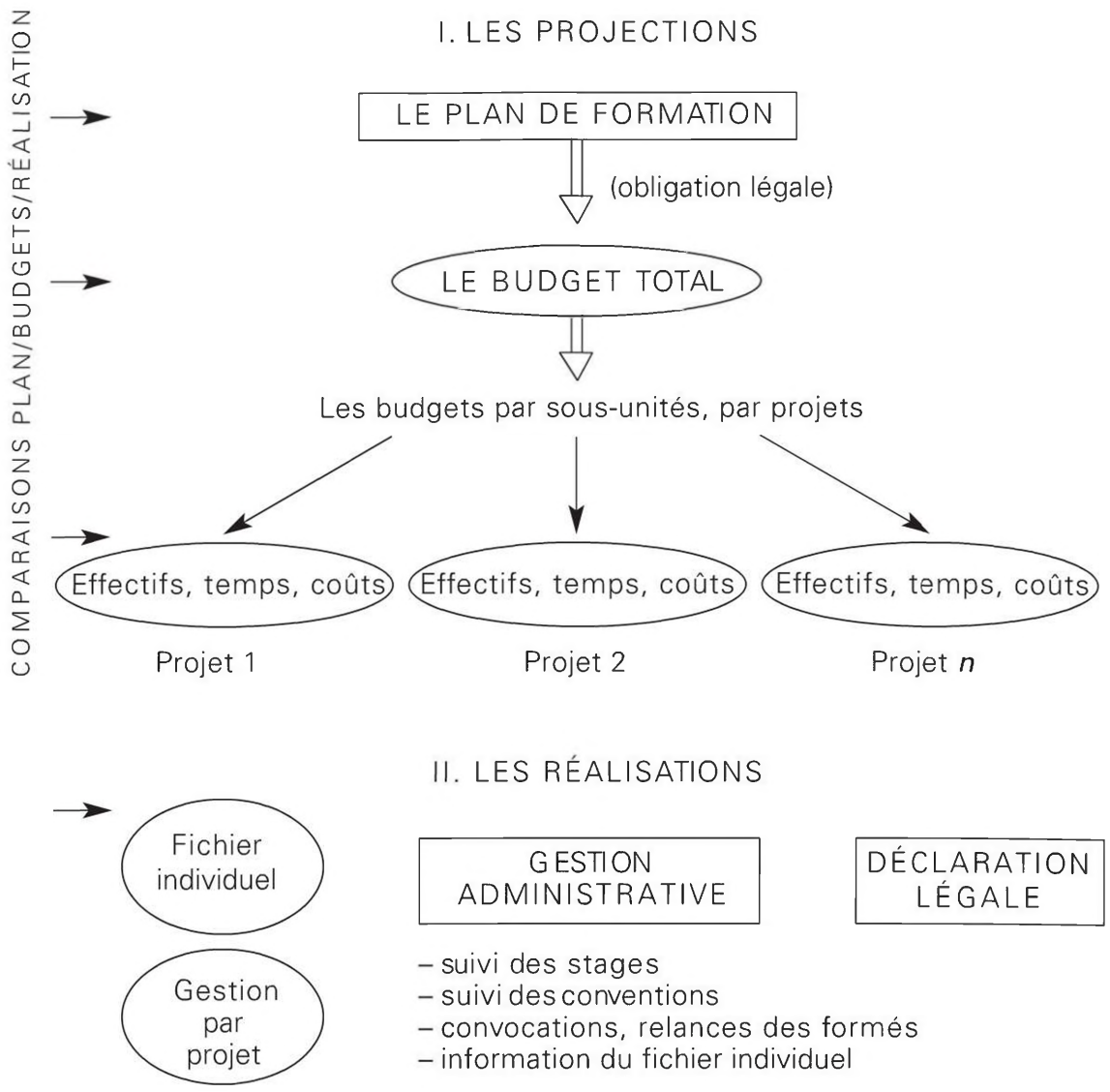


Figure 4.2 – Le système de pilotage de la formation

Les effectifs

- Taux de salariés ayant bénéficié d'une action de développement de compétences (formation et tout type d'action au poste de travail, e-learning...)
- Nombre de salariés qui n'ont pas bénéficié de formation au cours des deux ou trois dernières années

La durée des stages

- Durée moyenne d'un stage : $\frac{\text{Nombre d'heures de stages}}{\text{Nombre de stages}}$

Copyright © 2016 Dunod.

Les coûts de la formation

- Coût d'un stagiaire : $\frac{\text{Budget comsommé (coût total)}}{\text{Nombre de stagiaires}}$
- Prix de revient d'une heure de formation : $\frac{\text{Budget réalisé (coût total)}}{\text{Nombre d'heures de formation}}$
- Part des obligations légales : $\frac{\text{Budget formation imputable}}{\text{Budget total}} \times 100$
- Taux de participation : $\frac{\text{Budget réalisé}}{\text{Masse salariale}} \times 100$
- Proportion des dépenses pédagogiques : $\frac{\text{Coût pédagogique}}{\text{Budget réalisé}} \times 100$

4.4 Le responsable de la formation

Le directeur de la formation est un rouage important de l'entreprise : il a la maîtrise d'un budget représentant souvent plus de 2 ou 3 % de la masse salariale, il est chargé d'insérer la politique de formation dans la politique générale de l'entreprise, il est placé à la rencontre des fonctions de production, de gestion du personnel et de planification des activités. Sa position hiérarchique et son rôle méritent d'être précisés.

Le directeur de la formation doit être placé dans une position hiérarchique suffisamment élevée pour donner de la crédibilité aux actions qu'il entreprend : il va venir en effet perturber la production courante et se trouvera fréquemment en conflit avec ses productifs. Il sera donc adjoint à la direction des ressources humaines ou même, dans les cas où la formation est vitale pour la firme, sera placé en liaison-conseil avec la direction générale. Dans les unités de moyenne et de petite importance, la fonction est exercée par le reponsable du personnel avec un enthousiasme et une efficacité qui dépendent de son intérêt pour la formation du capital intellectuel.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Repère

Le Knowledge management ou la gestion de l'intelligence

Le postulat qui fonde le knowledge management est simple : toute organisation est un lieu d'apprentissage et de mémoire ; sa performance est liée à la gestion de son intelligence, c'est-à-dire la mise en place d'un processus d'apprentissage organisationnel et de développement d'une mémoire collective.

Les principes de knowledge management

Le knowledge management est une approche qui vise à gérer les savoirs et savoir-faire, individuels et collectifs, mis en œuvre dans une organisation. Il s'agit de capitaliser les idées, les informations, les pratiques, les expériences, les compétences des personnels et des groupes dans l'exercice de leur profession. Le knowledge management suppose que la connaissance soit captée là où elle se trouve, quelle soit partagée par les hommes ou les équipes et finalement utilisées dans les processus de l'entreprise pour contribuer à la création de valeur.

La mise en œuvre du knowledge management

Le projet est vaste et ambitieux : il consiste à capitaliser des connaissances en transformant des connaissances tacites enracinées dans les pratiques en connaissances explicites, capitalisables et donc transférables. Il peut être résumé à travers les quatre verbes d'action qui suivent :

- utiliser : rendre efficace dans les activités l'utilisation des informations internes ou externes (intelligence technique et économique) à l'entreprise ;
- apprendre : considérer les processus d'apprentissage et d'apport de connaissances comme un avantage concurrentiel, se mettre de façon permanente dans une logique de processus apprenant ;
- partager : encourager les transferts de savoir individuel et collectif ;
- mémoriser : organiser sous des formes diverses des « bibliothèques de l'intelligence » qui perdurent, malgré la succession des collaborateurs et des équipes sur les processus et les projets.

La réalité du knowledge management

Le scénario idéal de salariés alimentant les bases de connaissance n'est pas encore courant dans les entreprises. Il se heurte à deux types de difficulté. D'une part, l'adhésion des salariés peut être difficile à obtenir : par peur de se voir déposséder de leur savoir et donc d'une partie de leur pouvoir, par manque de temps devant les exigences de la production courante, les salariés peuvent traîner les pieds devant la capitalisation des savoirs. D'autre part, une difficulté fondamentale consiste à transformer des connaissances non expérimentales hors de l'action, enracinées dans des routines et s'exprimant dans un contexte spécifique, en connaissances explicites transférables facilement et pouvant être matérialisées par un texte ou une image, c'est-à-dire être codifiées pour être enregistrées.

L'intelligence collective est un concept plein de sens dans une organisation moderne, mais qu'il est très souvent difficile de visualiser sur le terrain et encore plus délicat de codifier et d'enregistrer dans des bases de données.

Copyright © 2016 Dunod.

Section 3 L'ÉTUDE DES RETOURS SUR INVESTISSEMENT EN FORMATION

Comment apprécier l'incidence des formations dispensées dans une organisation ? La question est certainement très délicate compte tenu de la diversité des effets, de leur incidence dans le long terme et souvent de leur caractère diffus. Pourtant, compte tenu des sommes engagées (jusqu'à 10 % de la masse salariale dans les cas extrêmes), il ne peut être envisagé d'éluder cette question.

En effet, sous réserve que soit franchi un seuil – la masse critique de la formation – en termes de nombre de formés et de temps de formation, tout acte de formation dispensé dans une organisation produit des effets à au moins trois niveaux : l'élévation des connaissances, le changement des comportements au travail, l'augmentation de l'efficacité individuelle et collective.

Lorsque la masse critique n'est pas atteinte, l'incidence de la formation est très faible, nulle, voire négative. Un préalable consiste donc à définir le pourcentage minimum des formés et le temps minimum de formation pour susciter les évolutions provoquées par la formation.

1 La nature et le coût de l'investissement

1.1 Un investissement immatériel d'un type particulier

Les formes d'acquisition d'expérience et de savoir dans l'entreprise

La formation dans l'organisation prend des formes diverses dont les plus apparentes ne sont pas forcément celles qui contribuent le plus intensément à la transmission du savoir :

- **l'apprentissage :** institution contractuelle, strictement réglementée, contrôlée dans le cadre du contrat d'apprentissage et réservée aux jeunes employés ;
- **les procédures formalisées d'éducation :** cours, stages, séminaires…, qui font l'objet de l'essentiel des réflexions développées en la matière ;
- **la formation par la pratique :** ce mode d'acquisition du savoir non formalisé constitue une voie tout à fait essentielle de l'apprentissage ; tout salarié, quels que soient son niveau hiérarchique ou le type de son activité, apprend en travaillant. Il est à la fois difficile de mesurer les dépenses correspondantes qui appartiennent aux coûts cachés et les effets de ce type de formation qui sont mêlés à d'autres types d'incidences.

Le classement des opérations de formation

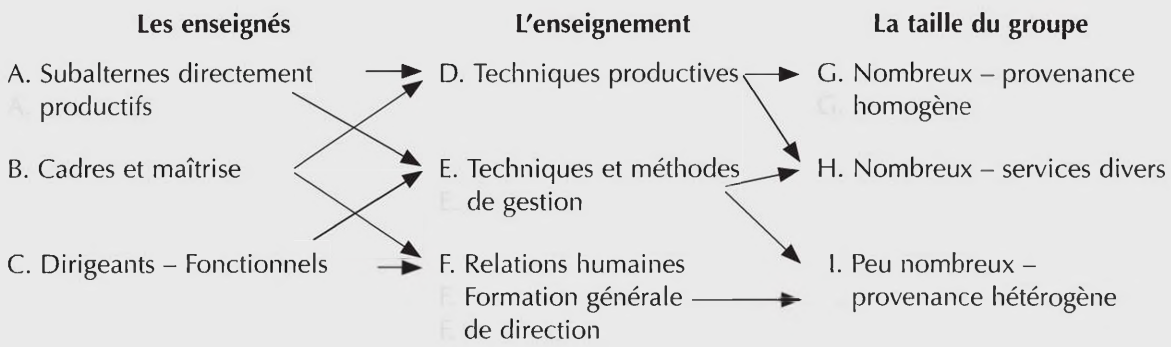
Jamais, d'une entreprise à l'autre ou même au sein de la même unité, deux opérations de formation ne sont identiques : en la matière, la diversité est la règle. Il est cependant utile, en vue d'utiliser des procédures homogènes de contrôle et d'étude

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

des résultats, d'organiser la diversité des opérations de formation. Le classement proposé ci-après retient trois critères tenant à la nature des enseignés, au type d'enseignement et à la taille du groupe.

Repère

Schéma de classement des types d'enseignement



Il est possible de mettre en évidence des axes majeurs caractérisant la plupart des actions entreprises ; ils sont du type ADG ou BEH ou CFI. À côté, il est possible d'envisager des hypothèses alternatives, à partir de la composition de l'ensemble du graphe. En fonction des caractéristiques de chaque action entreprise, on renverra à une des méthodes d'évaluation, de gestion et de contrôle.

En effet, les différentes possibilités de combinaisons de ces données permettent de classer l'ensemble des actions de formation et de choisir pour chacune d'elles le mode de gestion le plus rationnel. Le principe général suivant peut être posé : plus on s'éloigne de la séquence de base : « subalternes – formés aux techniques de production – nombreux et de provenance homogène », plus le contrôle et la mesure sont délicats. Le plus difficile reste de mesurer la rentabilité d'actions portant sur la formation générale d'un petit groupe de dirigeants très dispersés dans l'unité.

Les enseignés peuvent être regroupés en trois catégories, suivant l'intensité de leur relation avec la production : subalternes productifs, cadres et maîtrise, dirigeants et fonctionnels. Les enseignements sont classés d'après leur niveau de technicité, c'est-à-dire leur degré d'adaptabilité à la production : techniques productives, techniques de gestion, modes de direction, formation générale. Enfin, la taille du groupe et sa provenance, dispersée ou non, constituent le dernier critère retenu.

1.2 Le coût de la formation

Le coût de la formation externe

Il se compose :

– du montant des facturations des actions de formation effectuées par les organismes externes ;

Copyright © 2016 Dunod.

– des frais de transport et d'hébergement des stagiaires ;
– des rémunérations versées aux stagiaires, de tout ou partie de celles des gestionnaires de la formation, des charges sociales afférentes à ces personnels ;
– des versements à des organismes agréés.

1 Le coût de la formation interne

Il est possible de distinguer les dépenses de fonctionnement et les dépenses d'équipement. Les premières comprennent :
– les rémunérations et charges sociales des formateurs, qu'ils soient animateurs externes ou employés de l'entreprise ;
– les rémunérations et charges sociales des stagiaires ; les rémunérations à prendre en compte sont celles dont le paiement est effectivement maintenu aux stagiaires pendant les périodes de stage. Elles englobent les salaires bruts déclarés à l'administration fiscale et les charges sur salaires.

Les dépenses d'équipement se décomposent en dépenses en matériel et en locaux. Pour être admises au titre de la participation obligatoire, les dépenses d'équipement en matériel doivent concerner des acquisitions affectées exclusivement à la formation. Les dépenses d'équipement en locaux supposent également une utilisation exclusive de ces derniers à la formation.

Remarque

On ne doit pas oublier qu'en tout état de cause chaque entreprise doit consacrer, en France, une part de la masse salariale à la formation. On peut donc considérer que la seule partie de la dépense d'investissement qui constitue une charge effective pour l'entreprise est celle qui excède le montant du versement obligatoire. La rentabilité des actions peut donc être calculée par rapport à la dépense globale (rentabilité économique), mais aussi par rapport à la part librement engagée par l'entreprise (rentabilité fiscale).

2 Le cadre d'analyse des retours sur formation

Notre constat face à un nombre significatif d'expériences est qu'il est assez efficace sur un plan opérationnel d'analyser un projet sur la base des quatres étapes définies ci-après.

- *Étape 1 : le déclenchement de la formation* : les origines du projet sont évidemment significatives pour estimer les enjeux et pour déterminer l'ampleur des résultats attendus.
- *Étape 2 : la formation et son environnement* : l'important à ce niveau est la prise en compte des variables d'environnement : ressources humaines, carrières, organisation, choix stratégiques…
- *Étape 3 : les incidences de la formation* : on pose à ce niveau la question des rapports entre les dépenses de formation (les inputs) et l'évolution des performances de l'organisation (les outputs).

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- *Étape 4 : la mesure de l'efficacité* : c'est l'évaluation aussi objective que possible des outputs qui est conduite à ce niveau. Elle s'accompagne, chaque fois que cela est possible, de l'estimation d'un retour sur investissement. Cette mesure de la rentabilité de l'opération traduit le souhait de replacer l'immatériel dans le cadre général d'appréciation d'efficacité économique.

  L'ensemble du processus est présenté schématiquement dans la figure 4.3.

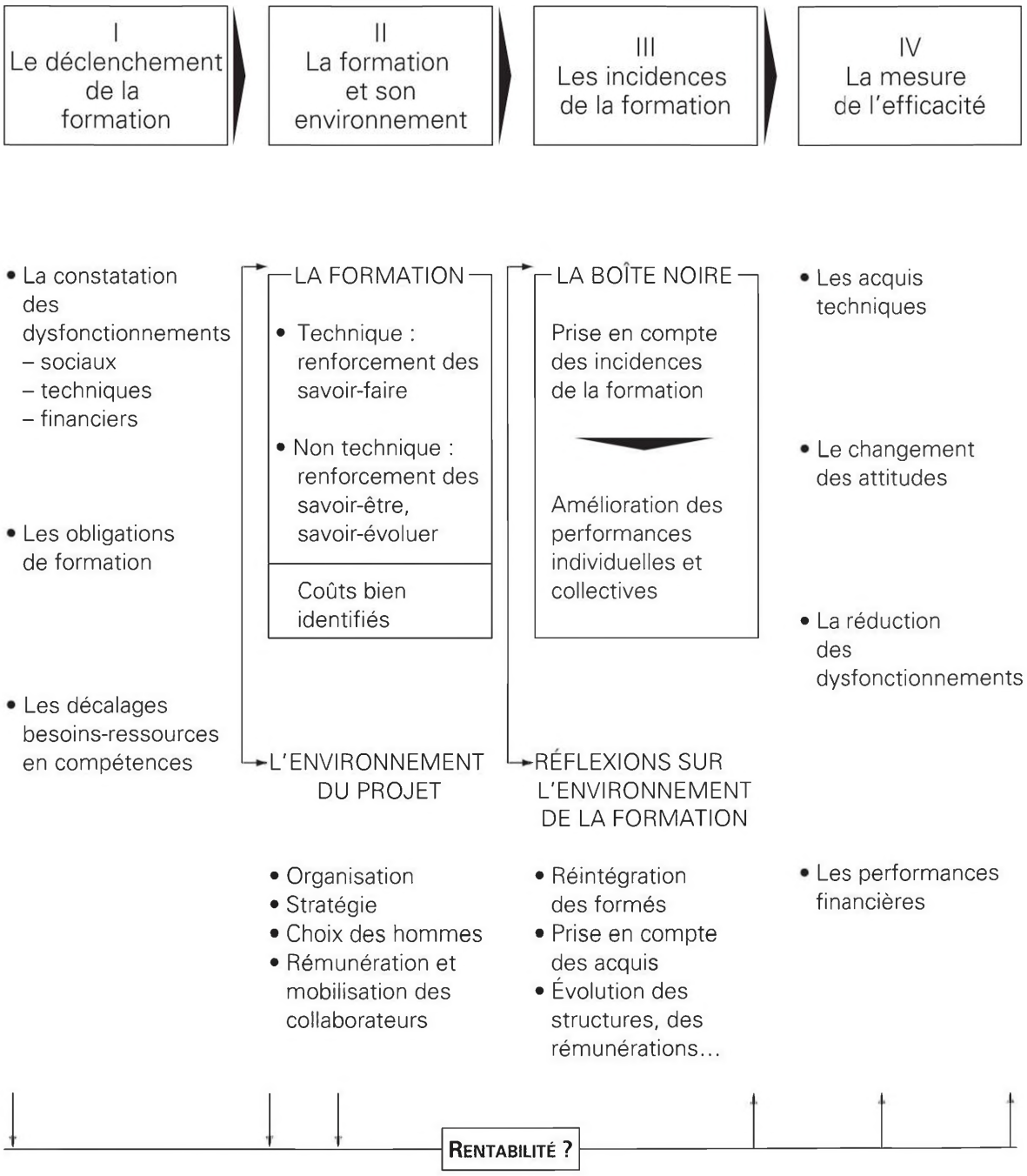


Figure 4.3 – La mesure d'efficacité de l'investissement formation : une logique du pilotage en quatre étapes

Copyright © 2016 Dunod.

3 Les trois niveaux de mesure des retours sur formation

Dans la pratique, la relative sophistication des moyens de formation utilisés et l'importance des dépenses consenties contrastent de façon tout à fait paradoxale avec les maigres connaissances sur les résultats à attendre : souvent la dépense est engagée sans que l'on ait une information sur les effets envisageables ou les alternatives possibles.

3.1 Présentation des trois niveaux de mesure d'efficacité de la formation

Il est indispensable, dès que l'on aborde la question des incidences de la formation, de distinguer trois niveaux d'effets qu'il est dangereux de confondre dans la mesure où ils ne sont pas systématiquement corrélés entre eux.

Les trois niveaux distincts qui sont recensés dans la figure 4.4 sont révélateurs de l'impact de la formation. Le niveau I consiste à analyser les réactions des formés à l'issue des stages et à recenser les apports en regard des objectifs pédagogiques. Le niveau II revient à prendre en compte les changements de comportements au cours des mois qui suivent la période de formation. Le niveau III prend en compte les éventuelles transformations affectant les résultats des agents ou des groupes formés. Il permet d'apprécier l'*output* effectivement comparable à l'*input* que représente l'effort éducatif.

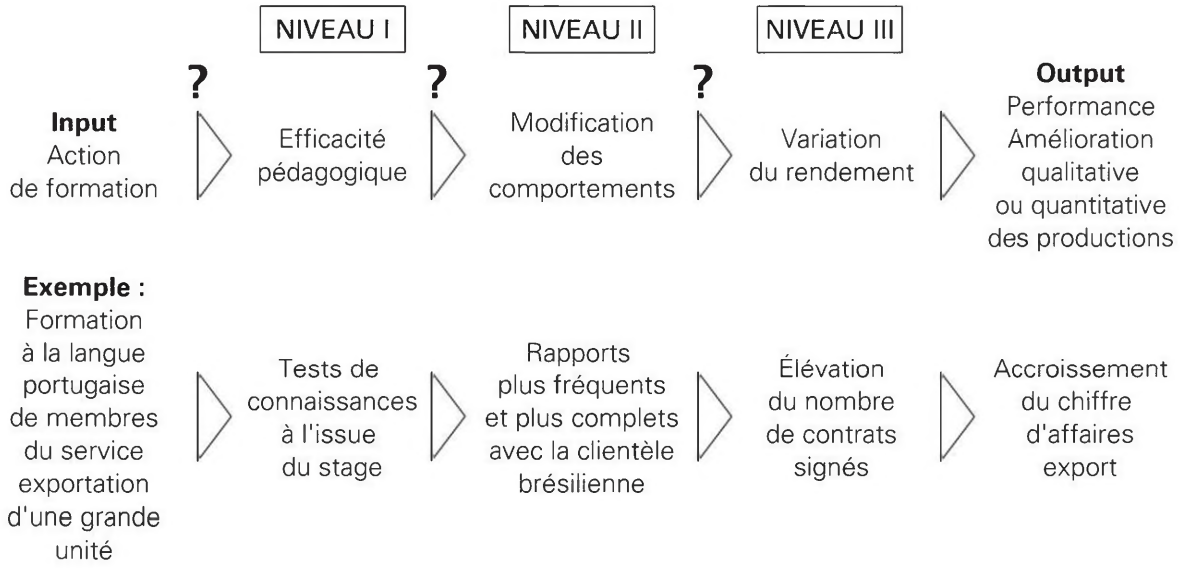


Figure 4.4 – Les trois niveaux d'efficacité de la formation dans l'entreprise

On constate que, très souvent en pratique, seul le premier niveau est examiné. Il s'agit d'apprécier la façon dont la communication pédagogique a été opérée. Sa mesure traduit l'efficacité du travail des formateurs et la réceptivité des stagiaires. Elle est opérée traditionnellement à partir des évaluations de fin de stage qui concernent l'adaptation des messages aux attentes, l'intérêt des stages et l'apprentissage réalisé au cours des séminaires.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

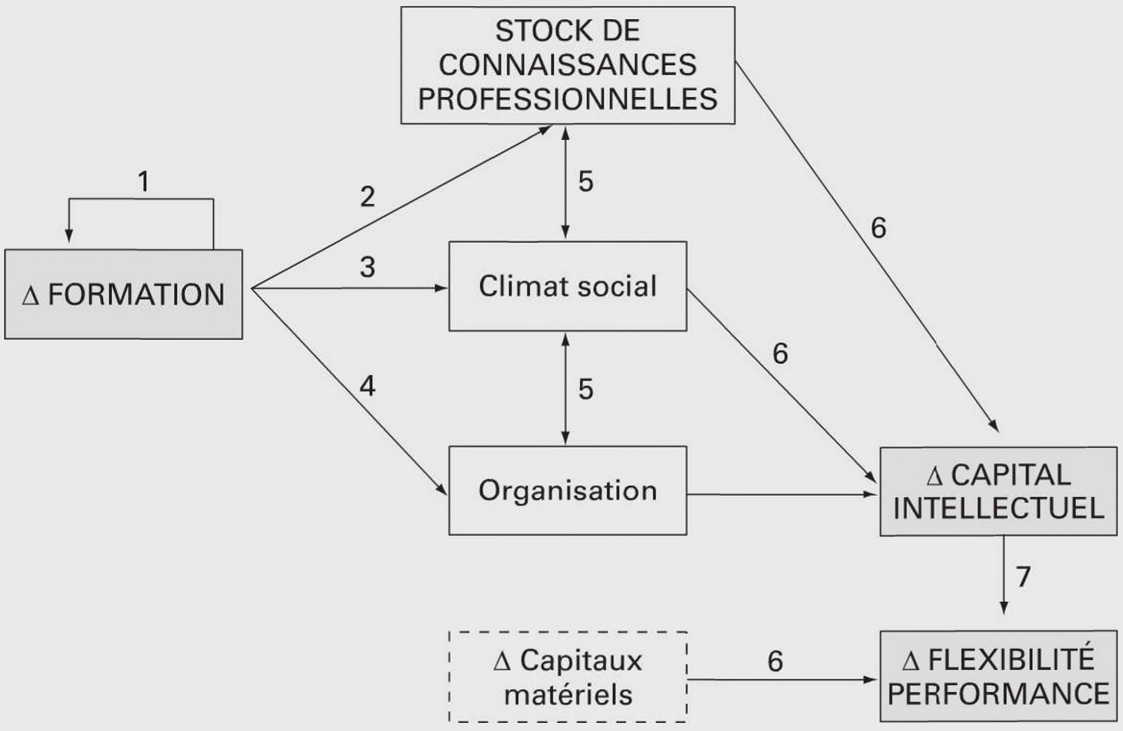
On relèvera toutefois qu'un stage parfaitement réussi au plan pédagogique, c'est-à-dire donnant parfaitement satisfaction du point de vue des critères évoqués, peut être sans incidence sur les comportements de retour au travail. La situation inverse est aussi possible bien que moins probable. D'où l'intérêt de poursuivre les investigations aux deux niveaux qui suivent.

L'examen des résultats pédagogiques de la formation sera donc laissé aux formateurs puisque eux seuls sont intéressés et compétents ; en revanche, il appartient aux responsables RH d'en mesurer les incidences au niveau II et au niveau III.

Repère

Formation et amélioration de la performance

La relation entre la formation sous ses diverses modalités et la variation de la performance met en jeu un système complexe dont les relations sont à la fois sociales et économiques. Il n'existe pas en effet de relation linéaire entre éducation et production mais un ensemble d'interrelations qui peut être approché par une figure du type suivant :



- *Liaison 1.* Feed-back sur les formateurs : la formation elle-même suppose, au moins au moment de sa mise en œuvre, une interrogation sur les lacunes du fonctionnement de l'unité. Au cours de son déroulement, les réactions des formés constituent un apport critique à l'amélioration de l'enseignement bien sûr, mais aussi à l'amélioration des conditions de production. Les formés constituent un échantillon significatif des employés, ils sont particulièrement disponibles pour la réflexion critique, leurs avis constituent donc un apport précieux.

Copyright © 2016 Dunod.

☞

- *Liaison 2.* Processus normal d'augmentation du stock de savoir par l'enseignement ; il s'agit bien plus ici de l'amélioration de l'efficacité de la mise en œuvre de ce stock, que de son niveau absolu, qui peut, à la limite, rester inchangé.
- *Liaison 3.* L'investissement en formation, parce qu'il peut être un remède au désintérêt pour les tâches, parce qu'il peut contribuer à assurer une bonne intégration des travailleurs, améliore les relations et favorise l'intégration.
- *Liaison 4.* L'élévation du niveau de savoir, même si elle ne se traduit pas dans l'amélioration de l'organisation des services, assure une élévation de la compréhension qu'ont les salariés du fonctionnement de l'unité. Il en résulte une amélioration de l'organisation qui pourra s'analyser dans la plus grande efficacité de la circulation d'informations, la clarification des rapports, la meilleure coordination des services, le moins grand nombre d'erreurs…
- *Liaisons 5.* Traduisent les interrelations qui existent entre l'amélioration du savoir, du climat social et de l'organisation et tiennent à ce que l'on pourrait nommer l'« élévation de la culture individuelle », définie comme l'acquisition d'un savoir plus large et plus efficace, d'une meilleure connaissance des finalités de l'entreprise ou du service, des circuits d'information, des conditions de production…
- *Liaisons 6 et 7.* L'effet de l'élévation du niveau culturel se fait sentir sur la productivité, et s'ajoute aux variations quantitatives des capitaux matériels et immatériels pour provoquer l'accroissement du niveau de production.

3.2 La modification des comportements : les indicateurs de changement (niveau II)

En retrouvant leurs postes, les bénéficiaires des formations peuvent ou non modifier positivement leurs comportements. Ce changement est plus probable lorsqu'ils ont reçu une formation technique, sous réserve que les conditions de mise en œuvre de leurs compétences soient réunies. Le changement est beaucoup moins évident lorsqu'il s'agit de modifier des attitudes dans l'exercice du pouvoir, la communication, les modes d'organisation et de gestion du temps. Il est très improbable lorsque la masse critique des formés n'est pas atteinte.

Il est alors important d'apprécier l'évolution des comportements individuels ; on procédera alors par enquête, soit auprès d'échantillons significatifs des intéressés, soit auprès des responsables et des subordonnés des formés.

Voici deux exemples d'analyse des retours sur formation au niveau II.

Exemple 1 – Évaluer les résultats de la formation d'un groupe de cadres

- *Première enquête :* elle est réalisée par l'envoi de questionnaires aux supérieurs hiérarchiques et aux subalternes des formés, les interrogeant sur les changements de résultats qu'ils attribuent aux effets de la formation. Les assertions des sondés ne sont retenues que si elles sont motivées par des exemples et des justifications solides. Bien que cette procédure laisse une large part au jugement des sondés, elle est considérée comme le seul moyen d'effectuer un premier test.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Le dépouillement de l'enquête permet de mettre en évidence deux groupes de formés, suivant que ceux-ci aient, correctement ou non, bénéficié des effets de la formation.

- *Seconde enquête de vérification :* réalisée un an après les actions éducatives, elle s'adresse cette fois aux formés eux-mêmes ; ils sont interrogés sur les quinze types d'apprentissage qui semblent avoir résulté de la formation, d'après l'enquête précédente ; ils doivent indiquer, le cas échéant, le niveau d'accroissement de leur savoir et la façon dont cette augmentation a pu bénéficier à leur performance sur les lieux de travail.

Sur un plan plus général, remarquons qu'une analyse de ce type, s'adressant aux salariés qui sont en rapport direct avec les formés, est une voie possible d'étude des effets de la formation sur les employés ne participant pas directement à une activité productive ou commerciale, en fait tous les fonctionnels. Comme il est impossible de valoriser objectivement leur « production », on peut utiliser l'avis de leur entourage, corroboré par le leur, pour obtenir une mesure de rendement des dépenses éducatives.

Exemple 2 – **Évaluer les résultats d'un programme de formation mené dans le cadre d'un grand laboratoire de recherche et développement**

Le programme comprend une session d'une semaine à plein temps, suivie de trois journées à un mois d'intervalle ; il a pour but de renforcer les aptitudes professionnelles des cadres, d'améliorer leur niveau de satisfaction et d'intensifier leur émulation.

- *Évaluation des effets :* deux mois après la fin du stage, les supérieurs et subordonnés des participants sont invités à noter tous les comportements des formés qui attestent d'une meilleure efficacité et leur semblent dus à la formation. En fait, les responsables doivent distinguer, d'une part, si le comportement a été modifié, d'autre part, si ce résultat est attribuable à la formation. Afin de réduire la légitime inquiétude des formés jugés par leurs subordonnés, un effort est fait de façon à les faire participer au traitement des informations reçues, notamment en collectant et traitant les avis de leurs subordonnés.
- *Résultats* : ils sont dégagés par deux spécialistes externes à l'unité, qui déterminent deux groupes : celui pour lequel la formation a été productive, celui pour lequel ils sont sûrs que la formation a été stérile. De ces données brutes, et compte tenu de l'activité précise des formés, de leur position hiérarchique, de leur niveau de savoir préalable, des conclusions sont tirées sur l'organisation des opérations futures de formation.

3.3 L'efficacité organisationnelle : les indicateurs de performance (niveau III)

C'est à ce niveau que se situe la vraie efficacité de la formation. À vrai dire, peu importe qu'une formation apparaisse peu efficace au plan pégagogique (niveau I) qu'elle amène peu de modifications visibles des comportements (niveau II), si elle entraîne des synergies dans l'organisation et coordination entre les agents. C'est donc sur ce plan que sera examinée de façon privilégiée l'incidence réellement utile des formations, à travers deux types d'indicateurs principaux.

Copyright © 2016 Dunod.

1. *Les indicateurs directs de performance* : augmentation des productions, variation des chiffres d'affaires ou valeur ajoutée, profitabilité par activité..., seront appréciées avant et après formation. Bien sûr, l'évolution des performances n'est jamais attribuable à la seule formation. Toutefois, si elle constitue le facteur majeur de changement, il n'est pas erroné, faute de mieux, de lui imputer les améliorations. Ce qui intéresse les responsables, c'est l'élévation du résultat global et non la réponse, par essence impossible, à la question de savoir quelle est la part de la formation !
2. *Les indicateurs indirects de performance* : ils traduisent soit une amélioration des conditions de l'activité : qualité, taux de rebut, niveau de satisfaction des clients, consommation de matière..., soit une baisse des dysfonctionnements. Suivant le cas et les objectifs visés, on mesurera la baisse de l'absentéisme, du micro-absentéisme (absence d'un ou deux jours), des accidents et incidents du travail, de la conflictualité, du turn-over... Dans certains cas, on suit un indicateur générique de climat social apprécié après enquêtes spécifiques ou élaboré sur la base d'un panier d'indicateurs de comportements.

Voici deux exemples d'analyse des retours au niveau III.

Exemple 1 – Produit marginal par tête d'une action de formation préalable

- *Coût supplémentaire par tête :*

Formation d'intégration sur 5 jours : 480 € (soit 10 jours de moins qu'un apprentissage sur le tas)

- *Produit supplémentaire :*

Suppression de la formation « sur le tas » dont le coût est de 1 200 € environ qui s'analyse en :

– retours, rebuts, pièces gâchées,
– temps perdu par la maîtrise,
– coût du turn-over (un employé sur deux quitte son poste découragé par les conditions de travail),
– salaires versés pendant 15 jours.

- *Produit marginal net :*

720 € en moyenne par salarié formé, sans tenir compte de l'amélioration du climat résultant d'une intégration moins traumatisante. Cette somme représente la différence entre l'économie réalisée et le coût supplémentaire de formation.

Exemple 2 – Produit marginal global d'une action de formation aux relations humaines

Les effets seront mesurés par un « indicateur d'effet », à savoir, dans ce cas, l'abaissement du niveau du turn-over.

- *Coût supplémentaire :*

Coût de la mise en œuvre d'une action de formation aux relations humaines, destinée à éviter des erreurs de management répétées.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Sont concernés les agents de maîtrise, pour 20 heures chacun.

Coût du programme : 40 000 €

• *Produit supplémentaire :*

Abaissement du turn-over, donc abaissement des coûts d'embauche, de formation, d'apprentissage de la tâche.

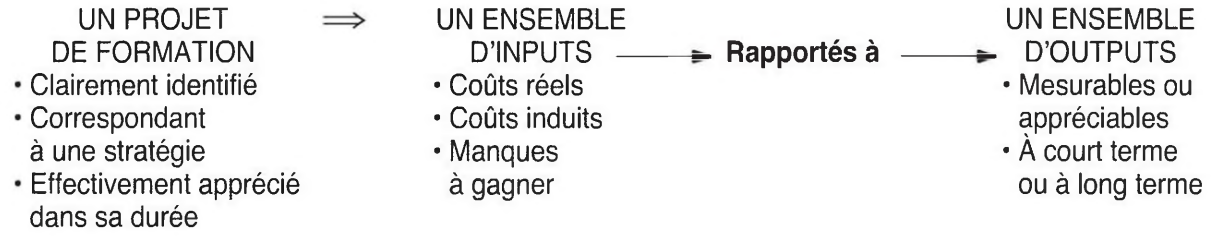
Gain : 160 000 € environ

• *Produit marginal net :*

120 000 € environ. On constate, comme très souvent en la matière, que la rentabilité obtenue sur ce type d'action est largement supérieure à la plupart des actions entreprises jusqu'alors.

3.4 Le bilan synthétique d'efficacité d'un projet de formation

Ce bilan oppose, pour chaque type de projet, les inputs généralement appréciés de façon monétaire à un ensemble d'outputs évalués de façons plus diverses : monétaire, par des indicateurs ou sous une forme subjective.



Source : A. Meignant, « Rentabiliser l'investissement en formation : vrais et faux problèmes », *L'Enjeu humain*, CEPP, 1989.

Figure 4.5 – Bilan synthétique d'efficacité d'un projet de formation

4 Les effets destructurants de la formation dans l'entreprise

L'introduction de la formation dans l'entreprise n'est pas neutre : former, c'est aussi transformer les structures, les rapports de forces et la hiérarchie du pouvoir. La non-neutralité des actions de formation s'exerce le plus fréquemment dans un sens favorable à l'activité productive ou tout simplement à l'épanouissement des hommes. Mais il faut bien noter, aussi, que la formation engendre des conflits, provoque des frustrations, suscite des déséquilibres : à côté de ses effets structurants, elle a aussi des effets destructurants.

4.1 La distorsion entre le savoir et le pouvoir

Toute élévation jugée substantielle du niveau du savoir doit être suivie, dans l'esprit de l'employé, par l'accroissement de son pouvoir et souvent de son corollaire

Copyright © 2016 Dunod.

qui est la rémunération. Mais les attributions, c'est-à-dire le pouvoir concédé par la hiérarchie, peuvent rester identiques avant et après la formation : s'ouvre alors une situation de conflit qui résulte du fossé qui se creuse alors entre pouvoir de droit et pouvoir de fait.

Plus précisément, le supplément de savoir accroît le pouvoir de fait à travers les deux mécanismes suivants :

- la connaissance élargit les fonctions de l'employé, en lui offrant la possibilité de résoudre des problèmes jusqu'alors insolubles ;
- la connaissance remet en cause la hiérarchie, soit que l'employé qui en dispose agisse en monopoleur en gardant pour lui ses connaissances et en devenant l'expert dont dépendent ses supérieurs, soit qu'il ait un comportement ésotérique et utilise ses connaissances nouvelles en s'efforçant d'en laisser ignorer la démarche à ses supérieurs hiérarchiques.

On pourrait penser que le supplément de savoir va simplement provoquer sans heurts une restructuration du pouvoir dans l'entreprise. Mais les « règles du jeu », qui sont elles-mêmes la cristallisation d'autres formes de pouvoir, vont jouer en défaveur d'un ajustement harmonieux. Par exemple, les supérieurs hiérarchiques vont créer des contraintes telles que la mise en œuvre des connaissances soit impossible, ou bien ne pas élargir les attributions des formés, ou bien témoigner de l'hostilité ou simplement de l'inertie face aux méthodes nouvellement enseignées.

4.2 Les frustrations de la formation

Les formés constatent parfois que la tâche qui leur est assignée ne correspond pas au modèle qui leur a été proposé lors des stages ou que la comparaison avec les employés de même niveau, issus d'autres entreprises, leur est défavorable. Ils seront donc enclins à critiquer la hiérarchie et à solliciter la redéfinition de leur tâche, revendications qui entraînent une remise en cause du fonctionnement et des structures de l'unité.

Plus graves sont les frustrations qui résultent de l'impossibilité de mettre en œuvre le savoir acquis ; quelques expériences permettent de dégager trois causes essentielles à cette impossibilité :

- **seuil d'efficacité de la formation non atteint** : les responsables affirment que, pour chaque service, un effectif minimum doit suivre les stages pour que ceux-ci soient efficaces. La plupart considèrent qu'en dessous d'un seuil de stagiaires représentant 30 % des effectifs, le savoir ne sera pas mis en œuvre parce que les effets de diffusion ne pourront pas jouer ;
- **inutilité de l'apprentissage** : ce qui est constaté chaque fois que des actions sont mal définies par rapport aux besoins, ou que le travail en cause n'exige aucun supplément de qualification, phénomène fréquent dans les emplois subalternes.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

L'impression d'avoir été dupé, d'être victime d'une provocation, accroît l'agressivité vis-à-vis des hiérarchies ;

– **inertie des structures** : ce qui peut interdire la mise en œuvre des connaissances acquises. C'est le cas chaque fois que sont décidées des formations de prestige, destinées à inculquer aux cadres des techniques de pointe ou des méthodes de gestin d'avant-garde qui ne pourront être appliquées parce qu'elles exigeraient une refonte brutale des modes de production, des formes de l'exercice du pouvoir, des hiérarchies.

Travaux et documents

Décisions de formation dans une organisation tertiaire[1]

Une unité tertiaire regroupant 120 employés a étudié la production de ses salariés après leur entrée dans l'unité. La formation s'est faite jusqu'alors « sur le tas » : c'est un apprentissage par la pratique sans programme déterminé.

Les résultats de « production » exprimés en nombre de dossiers traités témoignent de l'apprentissage progressif après l'entrée en fonction ; ils sont exprimés dans le tableau ci-dessous.

Rang de la quinzaine après l'entrée en fonction	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	n
Nombre de dossiers traités par employé et par quinzaine*	5	12	23	36	55	70	82	95	105	115	120	120	120

* Obtenu en faisant la moyenne des résultats individuels.

Une expérience de formation a été menée sur un échantillon représentatif de salariés. La formation, délivrée après l'entrée dans l'unité, dure un mois environ. Pour 30 salariés formés, les coûts du programme ont été les suivants :

Coût de la formation interne (en euros)

Salaires et charges sociales des formés	66 000
Coût des formateurs internes (temps perdu, primes)	12 000
Honoraires des intervenants externes	18 000
Transports et déplacements	7 200
Locaux, matériel pédagogique, réalisation de supports pédagogiques	2 400
Total	**105 600**

Une étude des coûts de formation montre que les salaires des formés, les frais de transport et de déplacement sont variables et qu'ils varient en proportion du nombre de formés. Les autres charges sont fixes par rapport au nombre de salariés formés, pour un palier correspondant à un groupe de 1 à 40 salariés formés ; au-delà, la constitution de deux groupes conduit à un doublement des charges de structure.

☞

1. D'après l'article de B. Martory, « Coûts, avantages sociaux et stratégies de gestion des R.H. », *Personnel*, n° 246.

Copyright © 2016 Dunod.

Les résultats de production après formation préalable figurent dans le tableau ci-après :

	Période de formation												
Rang de la quinzaine après l'embauche en fonction	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	n
Nombre de dossiers traités par employé et par quinzaine*	0	0	12	44	78	107	127	140	150	150	150	150	150

1. La fonction d'apprentissage et les choix de formation

Il est possible d'élaborer la courbe d'apprentissage d'un employé lors de son premier semestre de présence dans l'organisation (12 quinzaines) dans les deux situations envisageables : cas d'une intégration immédiate, hypothèse où une formation préalable est délivrée, et d'en tirer des conclusions significatives sur le phénomène d'apprentissage et l'intérêt d'une formation préalable.

On peut ensuite déterminer la fonction de variation du coût de formation avec le nombre de salariés formés et, sur ces bases, étudier la proposition d'un organisme externe d'une formation identique facturée sur la base de 3 000 € par salarié formé (salaires et charges sociales des formés en plus). Cette analyse conduit à la mise au point d'un critère d'option entre formation externe et formation interne sous forme d'un seuil de rentabilité (exprimé en nombre de salariés formés par session).

2. Appréciation de l'efficacité de la formation à un niveau de la performance individuelle

Moyennant la fixation d'un prix de cession interne de chaque dossier (10 € dans ce cas), il est possible d'établir un tableau donnant le nombre de dossiers supplémentaires traités par un employé bénéficiant d'une formation préalable par rapport à un salarié immédiatement productif, et donc de déterminer à partir de quand la formation donnée à un employé à son entrée se rentabilise.

N.B. On raisonne sur des taux de turn-over de 10 %, 20 %, 25 %, 50 %, en admettant que les entrées dans l'unité se font par moitié au 1er janvier et au 1er juillet (on en déduit donc que la formation qui suit l'embauche pourra être menée sur des groupes de tailles diverses suivant le niveau du turn-over).

3. La rentabilité économique de la formation

Une enquête montre que le turn-over dans l'unité avoisine actuellement 25 %. L'année de travail est divisée en 12 quinzaines au cours du premier trimestre et 12 au cours du deuxième. Le rythme des entrées est conforme aux hypothèses précédemment énoncées.

En menant une étude sur quatre ans, compte tenu des courbes d'apprentissage dans les deux cas, on calculera le nombre de dossiers traités en supplément par les employés formés au fur et à mesure de leur entrée dans l'unité, par rapport aux employés formés sur le tas.

On en déduira :

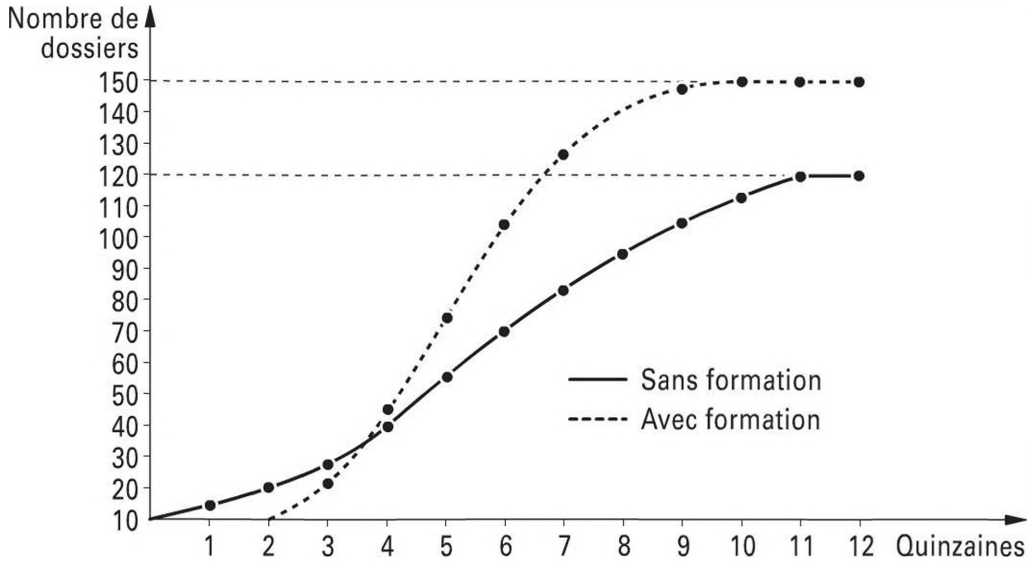
- s'il convient de mener une formation préalable du personnel ;
- le taux de rentabilité des investissements en formation, le cas échéant.

N.B. On considère qu'au début de la période de quatre ans, aucun employé n'est formé et que la formation serait dispensée au fur et à mesure des entrées.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Éléments de solution : gérer la formation et apprécier son efficacité

1. L'apprentissage de la tâche et les choix de formation



Courbes d'apprentissage

Nombre de dossiers traités dans chaque hypothèse

Quinzaine	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	*n*
1. Nombre cumulé de dossiers (sans formation)	5	14	40	76	131	201	283	387	483	598	718	838	838 + (*n* – 12) 120
2. Nombre cumulé de dossiers (avec formation)	0	0	12	56	134	241	368	508	658		958	1 108	1 108 + (*n* – 12) 150
Différence : 2 – 1	– 5	– 14	– 28	– 20	3	40	85	130	175	210	240	270	270 + 30 (*n* – 12)

On peut ensuite déterminer la fonction de variation du coût de formation avec le nombre de salariés formés. Cette analyse conduit à la mise au point d'un critère d'option entre formation externe et formation interne, sous forme d'un seuil de rentabilité (exprimé en nombre de salariés formés par session).

Coûts fixes de formation		**Coûts variables**	
Coûts des formations	12 000	Salaires et charges sociales	66 000
Honoraires	18 000	Transports et déplacements	7 200
Locaux et matériel	2 400		
	32 400		73 200
		Soit 2 440 par formé.	

Copyright © 2016 Dunod.

☞

Coût total formation = 32 400 + 2 440 × F (F : nombre de formés)

Soit F le nombre seuil 32 400 + 2 440 × F = (3 000 + 2 200)F

F = 12 salariés environ (pas de modification au-delà de 40 formés)

2. Efficacité de la formation

Taux de turn-over	10 %	20 %	25 %	50 %
Nombre de salariés embauchés par an	12	24	30	60
Nombre de salariés formés par session	6	12	15	30
Coût total de la formation	–	123 360	138 000	211 200
Coût par salarié	5 200*	5 140	4 600	3 520
Coût exprimé en nombre de dossiers	520	514	460	352

* Choix de la formation externe, moins coûteuse.

D'après ce tableau, on déduit que l'investissement en formation sera amorti :
- entre la 20e et la 21e quinzaine, si le turn-over est à 10 % ;
- à l'issue de la 20e quinzaine, si le turn-over est à 20 % ;
- entre la 18e et la 19e quinzaine, si le turn-over est à 25 % ;
- entre la 14e et la 15e quinzaine, si le turn-over est à 50 %.

Copyright © 2016 Dunod.

Chapitre 5

La rémunération et la masse salariale

La rémunération est à la fois un coût pour l'organisation, qui constitue souvent son principal poste de dépenses, et le revenu des apporteurs de travail. La fixation des rémunérations et leur évolution est donc au centre des conflits de répartition du surplus qui peuvent opposer les apporteurs de différents facteurs de production, et notamment, parmi eux, les apporteurs de capitaux et les salariés.

La détermination des rémunérations affecte à la fois l'équilibre financier à long terme d'une organisation, son équilibre social entre différentes catégories de travailleurs, ainsi que la situation individuelle et le degré de motivation de chacun de ses membres pris individuellement. Il s'agit donc d'une variable de régulation économique et sociale dont la multiplicité des niveaux d'incidence conduit à opérer des manipulations expertes par des prodécures aussi objectives et rationnelles que possible.

Le système de pilotage des rémunérations est sans doute l'un des plus complexes qui existe dans une organisation. Les enjeux économiques d'une part, sociaux d'autre part, sont tels que l'attention la plus vive doit être portée sur son fonctionnement et ses évolutions.

Section 1 ■ **Les systèmes de rémunération**
Section 2 ■ **La détermination de la rémunération**
Section 3 ■ **L'analyse des variations de la masse salariale**

Copyright © 2016 Dunod.

Section 1

LES SYSTÈMES DE RÉMUNÉRATION

Le salaire peut être défini comme la **rémunération de l'activité du travailleur lié par un contrat de travail**. Lorsqu'on parle de salaire, se pose la question de l'arbitrage entre la rémunération du poste de travail, celle de la façon d'occuper le poste, celle du potentiel d'évolution de l'individu et un certain nombre d'avantages sociaux relativement indépendants de la prestation individuelle. Une réponse cohérente de l'entreprise ne peut être apportée qu'en envisageant de coordonner de façon optimale les composantes d'un véritable **système de rémunération.**

Dans une petite unité, les salaires peuvent être fixés et revus par une personne, qui, se fiant à son seul bon sens, peut arriver à définir un système de rémunération équilibré. Mais dans des unités de taille moyenne, et *a fortiori* les grandes organisations, il est nécessaire de mettre en place des procédures objectives qui seules permettent de piloter le système de rémunération.

1 Définition et caractère d'un système de rémunération équilibré

La rémunération ne se définit pas à travers la juxtaposition d'un ensemble de variables ; c'est un système cohérent et évolutif dont les caractéristiques sont définies ci-après.

1.1 Un système qui repose sur un triple équilibre : rationalité budgétaire, compétitivité externe, équité interne

Le système de rémunération est en équilibre sur trois piliers.

1. **Le niveau de la masse salariale.** Il est significatif de la contrainte des équilibres financiers de l'unité. Le versement des salaires constitue dans la plupart des cas le poste le plus important des engagements financiers des entreprises ; aussi le niveau de la masse salariale constitue-t-il une variable décisive de la politique financière de l'unité. Des réflexions prospectives sur l'évolution de la masse salariale peuvent contribuer à clarifier les choix en termes de dépenses totales consacrées aux ressources humaines (voir plus avant : projection de la masse salariale).
2. **La compétitivité externe.** Compte tenu d'un état de marché du travail pour chaque type de qualification, toute unité proposant des rémunérations qui, à qualification égale, s'avéreraient durablement et significativement inférieures à ce qui est proposé sur le marché du travail, s'expose à deux dysfonctionnements graves : son recrutement devient malaisé, elle a des difficultés à maintenir ses salariés dans leur poste.
3. **L'équilibre interne.** L'équilibre des rémunérations au sein de l'unité repose sur deux composantes :

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

– un sentiment de justice et d'équilibre vis-à-vis des salaires, compte tenu des responsabilités telles qu'elles sont ressenties dans l'unité. Le secret des rémunérations qui est maintenu dans bon nombre d'entreprises n'est qu'un palliatif équivoque à l'absence d'équilibre ;
– le caractère incitatif de la rémunération : elle doit obligatoirement encourager chaque salarié à améliorer sa performance ; c'est dire qu'un système « général » doit être de nature à favoriser des efforts « individuels », ce qui explique les difficultés de sa mise en place.

1.2 Un système de contraintes liées

Une organisation ne peut vivre durablement dans une situation de déséquilibre d'une des composantes de son système de rémunération : par exemple, le maintien des salaires en dessous des moyennes sectorielles provoquera de façon inéluctable des difficultés à l'embauche et à plus long terme le départ des salariés.

Parallèlement, toute action sur une des composantes affecte les deux autres : la volonté de réduire la progression de la masse salariale a des incidences sur la compétitivité externe et remet en cause l'équilibre interne. De la même façon, le réajustement interne des salaires a immédiatement des incidences sur les deux autres variables. Enfin, la mise en jeu du sous-système de promotion affecte simultanément les trois équilibres précédemment définis.

1.3 Un système dynamique et évolutif

L'équilibre obtenu à l'instant t ne préjuge pas de la réalisation permanente de l'équilibre des rémunérations ; le système est en permanent réajustement du fait :

- *de la transformation de l'environnement* : les modulations du niveau des prix posent la question de l'ajustement des salaires : indexation totale, partielle, ou refus de l'indexation ? À plus long terme, l'évolution des salaires sur le marché du travail par type de qualification conduit aux ajustements qu'exige le maintien de la compétitivité externe ;
- *du vieillisement de la population salariée et de la mise en œuvre du sous-système de promotion* qui conduisent à des réajustements permanents du système de rémunération. Celui-ci ne peut être figé, mais doté d'une dynamique qui doit prendre en compte :
  – le vieillissement de la population salariée qui conduit généralement à une élévation des salaires justifiée par l'acquisition d'expérience ;
  – l'ouverture de perspectives de carrières nécessaires au maintien de la motivation.

La gestion des rémunérations peut donc être définie comme le pilotage d'un système complexe et évolutif à trois composantes. Toutefois, et malgré la complexité du système à piloter, les responsables doivent s'attacher à définir des règles de fixation et de variation de salaires aussi simples que possible à mettre en œuvre, c'est-à-dire susceptibles d'être comprises, acceptées et donc de soulever d'adhésion des salariés.

Copyright © 2016 Dunod.

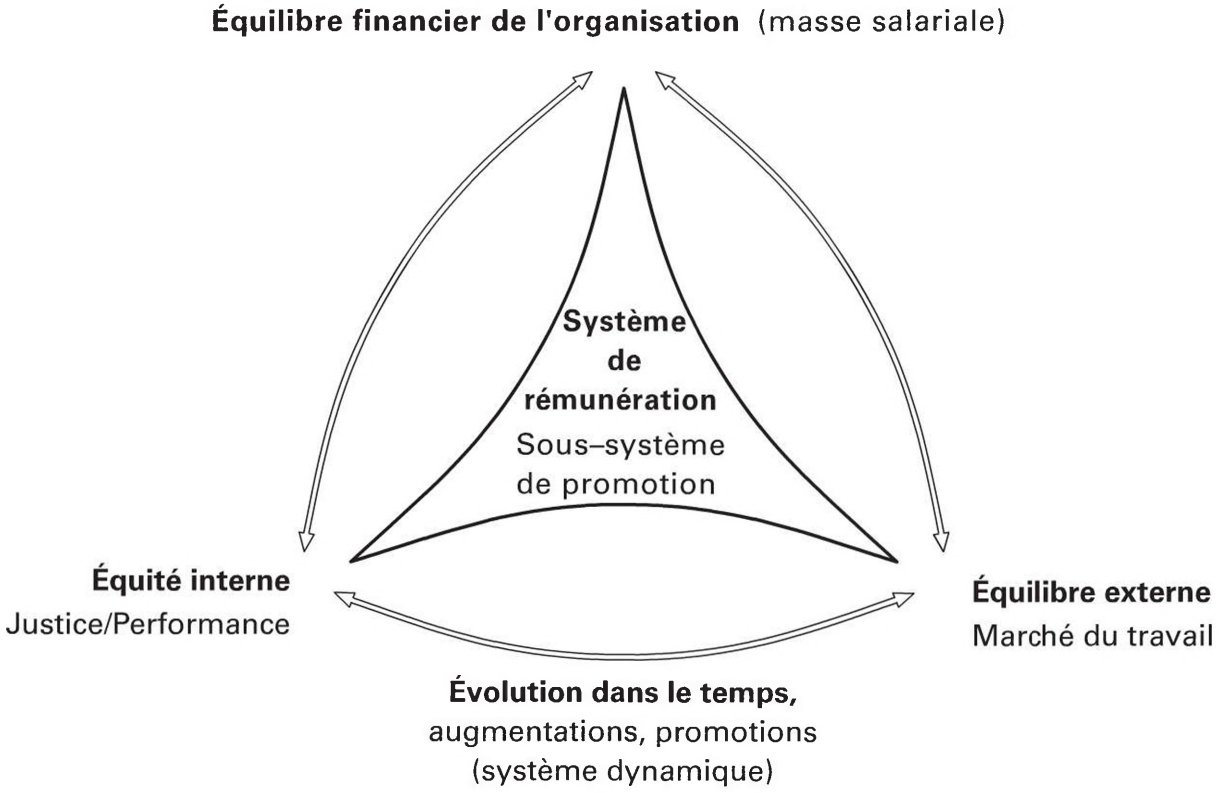


Figure 5.1 – Le système de rémunération : système dynamique à trois composantes

2 La pyramide de rémunération

La rémunération d'un salarié peut être représentée sous forme d'une pyramide rassemblant des éléments que l'on rencontre dans toutes les entreprises, mais dans des proportions diverses. Ce qui fait l'originalité d'un système de rémunération, c'est la répartition entre les différentes composantes, c'est-à-dire la structure pour chaque poste, ou par groupe de postes. On peut donc affirmer que toute organisation peut être caractérisée, entre autres, par sa structure de rémunération, expression synthétique de son histoire, de sa culture, de ses choix stratégiques.

Chaque salarié se trouve en face d'une pyramide de rémunération. Elle est construite sur la base du concept de « rémunération globale », c'est-à-dire prenant en compte tous les avantages périphériques, ainsi que les éléments de la « rémunération différée » ou « salaire à long terme » qui constituent une part croissante au sein des systèmes de rémunération.

La pyramide ci-après (figure 5.2) traduit la composition de la rétribution élargie : le socle, et l'essentiel, est représenté par le salaire de base et les primes auxquels s'ajoutent la rémunération de la performance individuelle et/ou collective, les périphériques légaux, les avantages en nature et les périphériques éloignés sous forme de systèmes de retraite complémentaire, de participation de l'entreprise à des compléments de santé ou d'assurance.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

À côté de la rétribution élargie, on tiendra compte des éléments de la mobilisation non financière qui ne correspondent pas à des versements ou à des avantages en nature mais sont représentatifs des éléments d'adhésion du salarié à l'entreprise et de mobilisation managériale. Il s'agit par exemple des conditions de travail, des possibilités de carrière, de l'adhésion aux objectifs de l'entreprise et de l'équipe, de la qualité de la relation avec le manager et de la possibilité de mise en œuvre des compétences. À côté de la rétribution élargie, ces éléments non financiers constituent une part significative de la satisfaction et de la mobilisation du collaborateur.

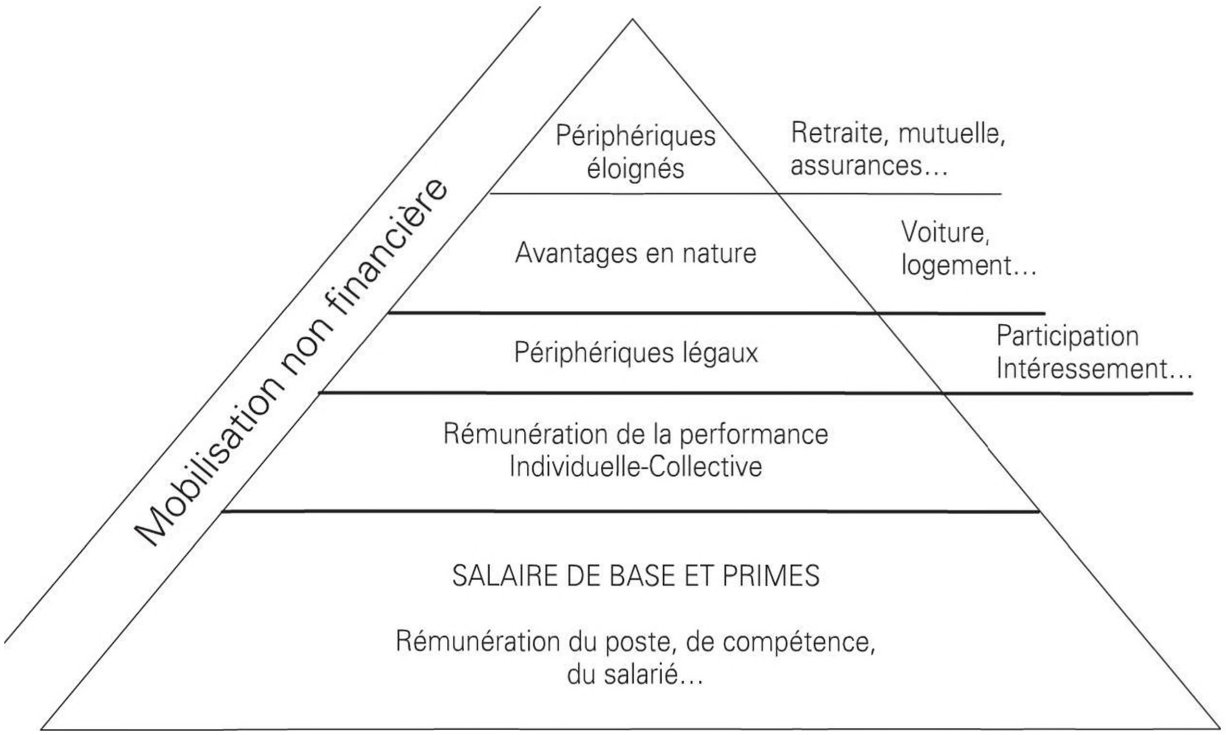


Figure 5.2 – La pyramide de la rémunération

3 La structure des rémunérations

Une structure de rémunération peut être caractérisée par la proportion respective que représentent la rémunération du poste, la rémunération de la façon d'occuper le poste et les avantages liés au statut individuel. On observera ainsi – et avec les types de structures proposés par la figure 5.3 – deux modèles opposés de rémunération : un modèle à statut, dont le bon exemple pourrait être celui du conseiller d'État, et un modèle à résultats, celui du VRP par exemple.

- *Le modèle à statut* : il se caractérise par l'importance très large – voire l'exclusivité dans certains cas – attribuée à la rémunération du poste et aux avantages liés au statut individuel. L'exemple le plus connu est celui des systèmes fonctionnant dans l'administration et reposant sur des grades liés à des indices de rémunération du poste : le concours ou le diplôme font la rémunération.

Copyright © 2016 Dunod.

- *Le modèle à résultats* : une part importante de la rémunération est liée à la performance ou à l'activité, définies par des critères nombreux et très variés. L'exemple le plus parlant est celui du salaire des personnels commerciaux, dont la partie variable (pouvant représenter la quasi-totalité du salaire) est proportionnelle aux résultats.

Tous les systèmes de rémunération se situent entre ces deux modèles, plus proches de l'un ou de l'autre. Le choix dépend de l'histoire de l'unité, de sa culture, de ses stratégies, suivant qu'elles visent la croissance ou la gestion des acquis. Très souvent, à l'intérieur d'une même entreprise, diverses catégories de personnel vont bénéficier de structures de rémunération très différentes : les employés et les ouvriers relèvent du modèle du statut ; en revanche, les commerciaux et, de plus en plus souvent, les cadres de tous niveaux vivent sous le régime du modèle à résultats.

La fonction publique et les entreprises issues du secteur public évoluent à partir d'un modèle à statut. En revanche, les unités du secteur concurrentiel sont souvent plus proches d'un modèle à résultats. La situation de l'ensemble des salariés peut être résumée par la figure 5.4.

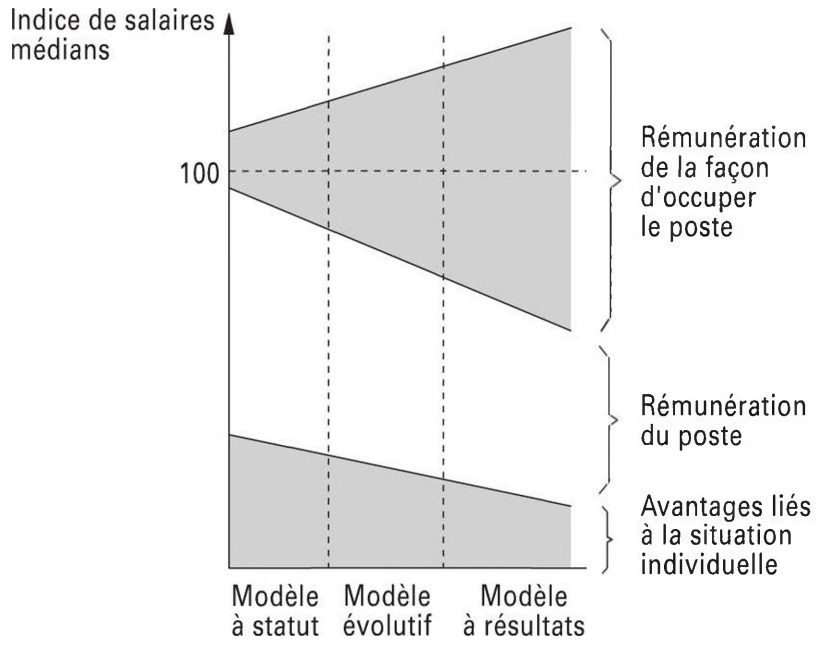


Figure 5.3 – Les structures salariales individuelles

4 L'audit des rémunérations

Différents ratios ou variables permettent de juger périodiquement des équilibres internes d'un système de rémunération. Certains figurent au bilan social, d'autres constituent des éléments incontournables de l'audit et du diagnostic.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

4.1 Le niveau des salaires

Les variables traditionnellement utilisées sont les suivantes :

- *Le salaire moyen* :

$$\frac{\text{Total des rémunérations annuelles des salariés permanents}}{\text{Nombre de salariés}}$$

- *Le salaire médian* : niveau de salaire Sm, tel qu'il y ait un nombre égal de salariés qui perçoivent un salaire supérieur et un salaire inférieur.

Salaire moyen et salaire médian sont généralement déterminés :

– par catégorie professionnelle (pour les comparaisons externes) ou type d'emploi dans l'entreprise ;
– par site ou par sous-unité budgétaire ;
– par sexe (voir ci-après le cas d'analyse d'égalité des salaires H/F) ;
– par ancienneté.

Salaire moyen et salaire médian sont confondus au seul cas où la répartition des salaires est symétrique par rapport à la moyenne, ce qui est relativement rare. Les deux indicateurs seront donc calculés puisqu'ils donnent des informations sur le niveau et la répartition des rémunérations.

Au bilan social figurent les indicateurs suivants :

$$\frac{\text{Masse salariale annuelle totale*}}{\text{Effectif mensuel pemanent**}}$$

$$\frac{\text{Rémunération moyenne du mois de décembre***}}{\text{Effectif pemanent}}$$

Pour les établissements de plus de 2 000 salariés :

– rémunération mensuelle moyenne $= \frac{1}{12} \frac{\Sigma \text{ des rémunérations}}{\text{Effectif payé}}$
– part des primes non mensuelles dans la DAS ;
– grille des rémunérations (distinguant au moins 6 tranches).

4.2 La hiérarchie des rémunérations

- Écart global inter-déciles :

$$\frac{\text{Décile supérieur}}{\text{Décile inférieur}} = \frac{\text{Moyenne des rémunérations des 10 \% les plus élevées****}}{\text{Moyenne des rémunérations des 10 \% les moins élevées}}$$

* Au sens de la DAS (déclaration annuelle sociale) : éléments directs de rémunération (éléments imposables).
** Somme des effectifs totaux mensuels /12 (tous les salariés inscrits à l'effectif en fin de mois).
*** Hors primes de périodicité non mensuelle.
**** Salariés à temps plein ayant travaillé toute l'année.

Copyright © 2016 Dunod.

La même appréciation peut être portée à partir des 5 % des rémunérations les plus et les moins élevées.

- Ou bien écart inter-catégoriel, par exemple :

$$\frac{\text{Moyenne des rémunérations des ingénieurs et des cadres}}{\text{Moyenne des rémunérations des ouvriers (ou équivalent)}}$$

- Ou bien écarts spécifiques :

$$\frac{\text{Salaire d'embauche ou Salaire minimal}}{\text{Salaire maximal}} \text{ pour :}$$

  – l'ensemble de la société ;
  – un site ;
  – une catégorie d'emploi.

- L'amplitude générale des rémunérations sera exprimée par le ratio :

$$\frac{\text{Salaire moyen ou médian des postes les moins rémunérés}}{\text{Salaire moyen ou médian des postes les mieux rémunérés}}$$

Repère

L'égalité des salaires hommes/femmes : un exemple d'analyse

La question de l'égalité des salaires hommes femmes est une question importante, de plus en plus souvent posée par les partenaires sociaux du fait, notamment, de l'accroissement de la réglementation sur ce thème.

Le cas : une unité de taille moyenne s'interroge sur les différences salariales hommes/femmes observées dans les 3 catégories de personnel. Elle constitue le tableau ci-après présentant le salaire et l'ancienneté moyens par catégories. Quelles conclusions opérationnelles pouvons-nous en tirer ?

	Hommes			Femmes			Ensemble		% F vs H	
Catégories	**Salaire**	**Ancienneté**	**Effectif**	**Salaire**	**Ancienneté**	**Effectif**	**Salaire**	**Effectif**	**Salaire**	**Effectif**
Cadres	5 000	18	100	4 000	13	30	4 769	130	80 %	72 %
Techniciens	3 500	14	50	2 500	9	60	2 954,5	110	71 %	64 %
Employés	2 000	10	50	1 750	9,5	40	1 889	90	88 %	95 %
Ensemble	3 875	15	200	2 615	11	130	3 378,5	330	67 %	73 %

L'écart sur les rémunérations moyennes H/F totales dans l'entité est particulièrement significatif et interroge l'analyste.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

☞

Cet écart est de : 3 875 – 2 615 = **1 260 €**. Il provient :

- d'une **différence de rémunération moyenne** ; les hommes sont mieux payés que les femmes dans chaque catégorie. Est-elle due aux différences d'anciennetés (à évaluer précisément) ? Au contraire, est-elle due à des déséquilibres dans les rémunérations fixes et variables H/F ? Elles sont à mettre en évidence et à éliminer (plan d'action) ;
- d'un effet de structure : il y a plus d'hommes que de femmes et ils se trouvent en plus forte proportion dans les catégories les mieux payées. Pour déterminer le niveau de cet effet de structure on calcule ce que seraient les salaires moyens, si l'entreprise rémunérait l'ensemble des salariés comme elle le fait pour les hommes.

Effet de structure sur l'ensemble

Catégories	Effectif	Salaires des hommes	Masse salariale fictive
Cadres	130	5 000	650 000
Employés	110	3 500	385 000
Ouvriers	90	2 000	180 000
Ensemble	330		1 215 000

Salaire moyen fictif : 1 215 000/330 = 3 680

Dans l'exemple, l'écart de salaire hommes-femmes : **1 260 €** se décompose de la façon suivante.

- Effet de structure global : il y a plus d'hommes que de femmes dans les catégories les mieux rémunérées. Salaire observé - salaire fictif s'il n'y avait que des hommes : 3 875 – 3 680 = 195 = 15 % de 1 260.
- Effet des différences salariales par catégorie (effet résiduel) 3 875 – 2 615 – 195 = 1 065 = 85 % de l'écart total. C'est dans ce cas la différence essentielle et elle interroge l'analyste.

Vérification du résultat : 1 260 = 195 + 1 065

Cet effet résiduel est-il légitime ou non, autrement dit est-il fondé sur une discrimination ou bien sur des facteurs structurels, notamment un niveau d'ancienneté différents entre les hommes et les femmes ? Pour répondre objectivement, il convient de réaliser des simulations sur l'ancienneté, en calculant le niveau des salaires féminins par catégorie avec la même ancienneté que celles des hommes. Sur des cas particuliers, le calcul peut aussi être opéré salarié par salarié.

Dans une première approche, les 2 dernières colonnes du tableau permettent d'opérer des comparatifs d'ancienneté sur une base moyenne.

Les résultats apparaissent clairement : les femmes ne sont pas défavorisées dans les catégories cadres et techniciens puisque le niveau inférieur de leur salaire peut être expliqué par une ancienneté moins grande que celle des hommes. En l'espèce, ce sont les hommes qui seraient plutôt défavorisés !

En revanche dans la catégorie « employés » les salaires féminins sont inférieurs malgré une ancienneté plus grande en moyenne. Il y a là un soupçon de discrimination dans les carrières **qui mérite des investigations plus approfondies et sans doute un plan d'action rapide**.

Copyright © 2016 Dunod.

5 L'évolution des systèmes de rémunération

5.1 Une individualisation de plus en plus présente

Qu'est-ce que l'individualisation ? C'est une politique salariale d'entreprise souhaitant motiver les salariés en rémunérant leurs performances individuelles. Pour qu'elle ait une chance de succès, les critères de l'appréciation individuelle doivent être connus de tous, et les objectifs a atteindre fixés individuellement au cours d'un entretien entre l'intéressé et son responsable hiérarchique. On peut dire que le salaire est individualisé lorsque chaque salarié sait à l'avance et avec précision ce que l'entreprise attend de lui et comment sera mesurée sa performance en vue d'une éventuelle évolution de sa rémunération.

La part réversible du salaire, lorsqu'elle existe, a pour objet de sanctionner (positivement ou négativement) au moyen d'une somme significative, remise en jeu à chaque exercice, les résultats obtenus par le collaborateur. Elle implique, bien sûr, la mise en place d'un système d'appréciation de la performance.

Même si l'on constate une progression significative de l'individualisation, elle ne peut être ni une nécessité, ni une mode. Elle ne peut se mettre en œuvre que dans un niveau avancé de gestion des ressources humaines, comprenant notamment un système régulier d'appréciation individuelle. De plus, l'individualisation fait l'objet d'un débat dont les arguments sont résumés dans le tableau 5.1.

Tableau 5.1 – L'individualisation : le débat

Les partisans	Les adversaires
• C'est un phénomène inéluctable dans une société industrielle moderne (+ 5 % par an pour les cadres). • Le processus descend les échelons des hiérarchies et concerne les cadres moyens et les non-cadres. • C'est un outil de développement de la performance. • C'est l'instrument de la mobilisation et de la motivation. • Nous mettons en place des systèmes SMAC (Danone) : – simples – mesurables – accessibles – compréhensibles	• C'est une mode passagère mettant au goût du jour de vieux principes (salaires au rendement). • Que signifie individualisation pour des salaires à moins de deux fois le SMIC (A. Riboud) ? • La performance individuelle n'existe pas. • C'est l'instrument de mobilisation des 20 % à 30 % les meilleurs. • Nous observons des systèmes CAFC : – complexes – arbitraires – fluctuants – confus

5.2 Une évaluation de plus en plus systématique

La volonté d'individualiser les salaires et d'assurer une meilleure intégration des salariés conduit un nombre croissant d'organisations à donner une importance accrue à la part de la rémunération concernant la façon d'occuper le poste. Cette tendance s'accompagne du développement et de la formalisation des systèmes

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

d'évaluation : on ne peut envisager, en effet, qu'une rémunération individualisée fonctionne sans outils d'évaluation des activités individuelles. Ensuite, et une fois le système d'évaluation mis en place, l'entreprise associe une part variable de la rémunération aux résultats observés ou à l'atteinte des objectifs.

5.3 La montée de l'association aux performances

À partir de l'idée générale d'association des salariés aux résultats économiques de leur entreprise, on distinguera :

– **la participation obligatoire des salariés aux bénéfices** pour les entreprises de plus de 50 salariés. Cette participation, calculée sur la base du bénéfice social, est donc variable suivant les résultats enregistrés. Dans les meilleurs cas, elle a pu donner lieu à des versements annuels correspondant à près de deux mois de salaire. Les sommes sont bloquées pendant trois ou cinq ans, ce qui en fait toujours une gratification différée ;

Exemple – **Le système de rémunération d'une grande entreprise**

- *Objectif* : l'objectif est de motiver le personnel pour qu'il réalise un travail de qualité, et qu'il participe à l'amélioration de la productivité.

Cette politique s'intègre dans une politique de personnel d'ensemble : gestion personnalisée, garantie de l'emploi, hauts salaires.

- *L'information* : les outils de la politique des salaires permettent de différencier les niveaux de salaires en fonction du mérite individuel.

1. Une enquête annuelle de salaires détermine la position de l'entreprise pour chaque catégorie professionnelle.

Cette enquête est la base de la prévision de la structure des salaires pour l'année suivante.

2. Chaque personnel dispose d'une description de son poste de travail. Un niveau, attribué à chaque poste, qualifie la responsabilité qui lui est attachée.

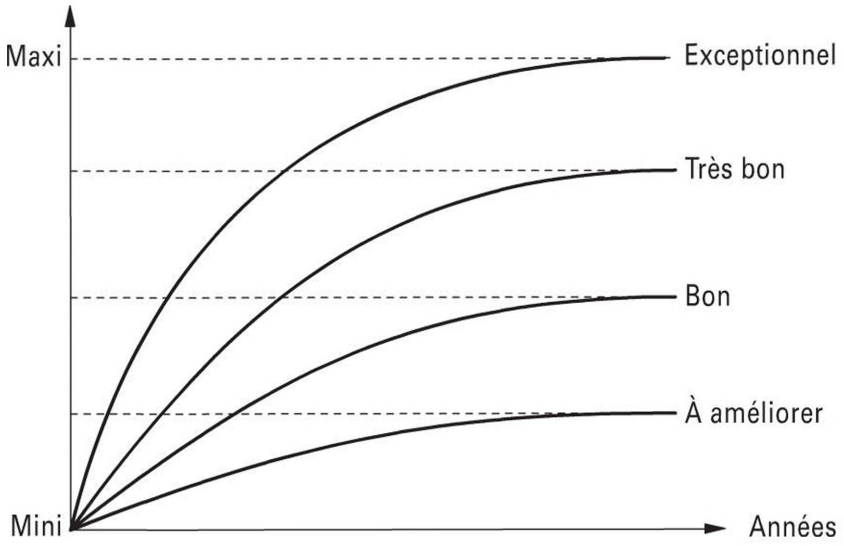
3. Une évaluation de la performance de chaque personne est réalisée systématiquement, une fois par an, par son chef direct.

- *Les critères :* le salaire d'une personne dépend de trois critères :
  – le niveau du poste qu'elle occupe ;
  – sa performance ;
  – son expérience dans ce poste.

On rémunère donc autant la façon d'occuper le poste que le poste lui-même.

Le niveau de salaire étant un objectif et les augmentations générales et/ou individuelles des moyens, le maintien du pouvoir d'achat n'est pas systématiquement assuré par les augmentations générales, sauf pour les bas salaires.

Copyright © 2016 Dunod.



Le rythme de progression des rémunérations

On remarque que, à expérience égale dans un même niveau de poste, la rémunération du collaborateur dont le résultat est évalué « exceptionnel » peut être supérieure de 12 % à celle du collaborateur dont le résultat est jugé « très bon », et atteindre 20 % de plus que celle du collaborateur dont le résultat est « bon ». On notera que les écarts de salaires s'accentuent en fonction du temps passé dans le niveau de poste.

Source : d'après Intervention aux Journées européennes d'étude du travail. V - 1982-Strasbourg, et document IBM : *Parlons salaires.*

– **les formes facultatives d'association des salariés à la performance économique** : les modalités sont variées suivant la façon dont on apprécie la performance (le chiffre d'affaires, la productivité, le bénéfice…) et suivant les modalités de fixation des gratifications associées (un bonus annuel, des actions, la constitution d'un fond d'épargne…).

Dans tous les cas, l'association aux performances prend la forme de compléments de rémunération caractérisés par :
– leur flexibilité par rapport aux résultats : leur objet n'est pas de compléter le salaire, mais de valoriser les performances individuelles ou collectives ;
– leur nature généralement collective, bien que certains possèdent un potentiel de flexibilité individuelle ;
– leur régime fiscal spécifique en France, qui en réduit le coût financier et les rend attractifs pour les salariés et pour les entreprises.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Section 2 LA DÉTERMINATION DE LA RÉMUNÉRATION

Au plan pratique, la mise en place de la rémunération se traduira par la définition des variables suivantes :

- rémunérations pour chaque type de poste avec, le cas échéant, mise en œuvre de rattrapages des écarts normaux ;
- détermination de la part de rémunération du poste et celle de la façon de l'occuper ;
- modulation des augmentations et des promotions en fonction de l'ancienneté, de la qualification et de la performance.

La figure 5.4 résume le processus logique habituellement suivi.

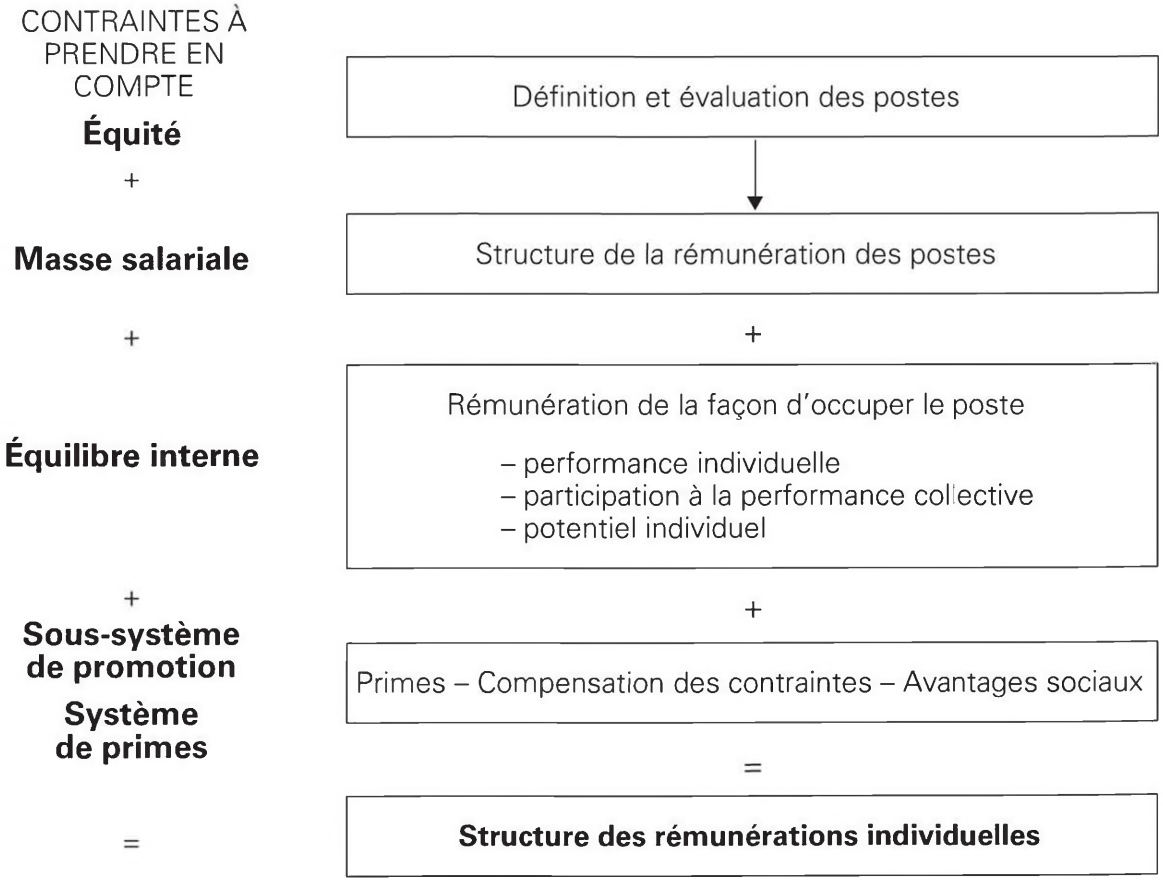


Figure 5.4 – Détermination des rémunérations individuelles

Copyright © 2016 Dunod.

1 La rémunération du poste : les systèmes d'évaluation

1.1 Un acte majeur de la gestion des ressources humaines

La définition ou évaluation de poste est évoquée ici dans le cadre de la fixation des rémunérations, mais elle constitue, en fait, un acte majeur de la GRH rencontré dans de nombreuses procédures :

- **à l'embauche**, elle permet de préciser le profil des postes offerts et de les comparer avec les aptitudes des candidats ;
- **lors de la définition des actions de formation**, on comparera les compétences requises sur les postes et les aptitudes réelles de leurs titulaires. La formation sera considérée comme un des moyens de réduire les écarts ;
- **pour le suivi de l'évolution des métiers**, par comparaison avec d'autres unités ; il conditionne l'évolution du recrutement, des modes de production et de rémunération ;
- **pour la fixation des rémunérations**, dans la partie concernant la rémunération du poste, c'est le meilleur moyen d'asseoir l'équité interne sur la base des contenus du travail.

Dans tous les cas, on cherchera à réaliser une appréciation aussi objective que possible des postes. Il s'agit à la fois de **définir les contenus** (pour le recrutement, le suivi des métiers) et de **proposer une hiérarchie** (pour la fixation des salaires). Les méthodes les plus fréquemment utilisées sont présentées ci-après, par ordre de sophistication croissante, depuis les méthodes globales non quantitatives jusqu'aux méthodes analytiques quantitatives dont le coût et la difficulté de mise en œuvre sont plus élevés.

1.2 La construction d'une pyramide des postes

Ce système consiste simplement à hiérarchiser de façon systématique les postes en fonction de leur importance dans l'obtention des objectifs de l'unité et compte tenu de comparaisons entre eux. Sur la base de ce classement ordinal, des réunions entre responsables conduisent à faire correspondre un niveau de rémunération à chaque type de poste en respectant la hiérarchie établie. La méthode présente l'avantage d'être simple, aisée et rapide à mettre en œuvre. Elle constitue de ce fait un premier pas vers la mise en place d'un système équitable de rémunération.

1.3 La hiérarchisation par niveau

La première étape consiste à définir des niveaux à partir de la description des tâches que l'on peut y accomplir, puis à attribuer à chaque niveau une valeur en points ou numéraire, généralement comprise dans une fourchette. En un second temps, chaque poste est affecté à un niveau donné compte tenu des tâches qui offrent le plus d'analogie avec celles du niveau choisi. La méthode est d'emploi simple mais

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

elle peut conduire à la mise en œuvre d'un raisonnement tautologique : l'attribution des postes sur les différents niveaux est certainement influencée par la hiérarchie des salaires existante et… elle contribue à définir cette hiérarchie !

1.4 La cotation de poste (point system)

Ces méthodes consistent à identifier un certain nombre de facteurs utiles au bon fonctionnement du poste, puis à établir pour chaque facteur une échelle de points, suivant les degrés que l'on peut rencontrer pour chaque facteur. Le poste est valorisé sur la base de la somme des points qu'il exige. La plus connue est la méthode Hay (voir Repères ci-après).

Repère

Une méthode de cotation par points plus sophistiquée : *Hay Management Consultants*

La méthode *Hay Management Consultants* est certainement la plus précise et la plus connue des méthodes d'évaluation de poste, notamment pour les personnels d'encadrement. Elle se fonde sur une démarche qui est présentée ci-après (voir schéma).

Définition et mesure des critères d'évaluation

La compétence est définie comme « la somme globale de toutes les qualités et connaissances – quel que soit leur mode d'acquisition – nécessaires pour occuper un poste de façon satisfaisante.

Elle comporte trois aspects :
- les connaissances nécessaires dans le domaine des méthodes pratiques de travail, des techniques spécialisées et des disciplines scientifiques ;
- la capacité de direction nécessaire pour intégrer et coordonner les activités soumises à l'autorité hiérarchique ou fonctionnelle du poste ;
- les aptitudes nécessaires en matière de relations humaines, pour motiver autrui. »

La compétence est appréciée par trois critères : *connaissances, capacités de direction, aptitudes aux relations humaines*. Ces critères sont valorisés pour chaque poste suivant une échelle progressive : par exemple, la connaissance est classée en élémentaire, professionnelle, jusqu'à technique ou spécialisée supérieure.

L'initiative créatrice est « le degré d'initiative et de réflexion originale que nécessite le poste pour analyser, évaluer, créer, raisonner, aboutir à des conclusions et les exprimer.

L'initiative créatrice comporte deux aspects :
- le cadre dans lequel se place la réflexion ;
- la nature des problèmes à résoudre ».

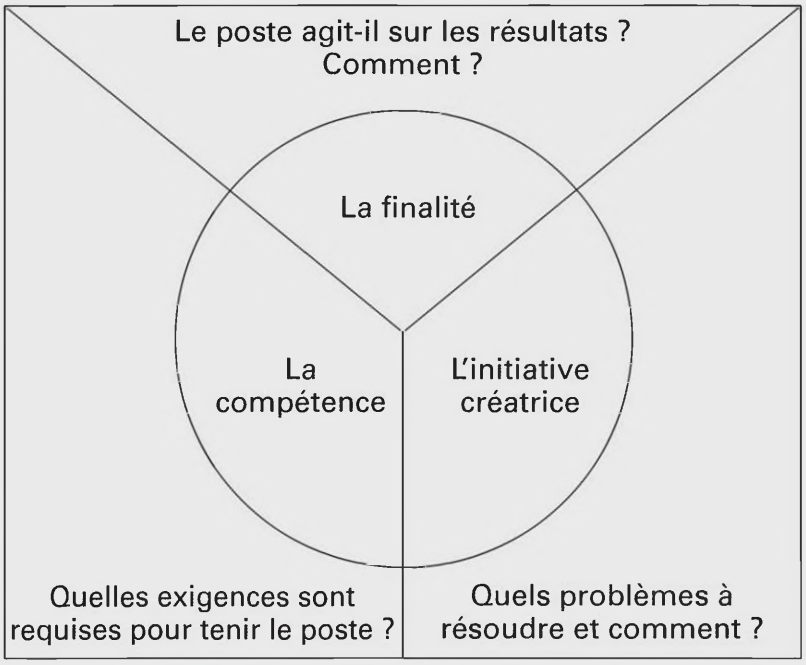
La finalité « est la responsabilité d'une action et de ses conséquences. C'est l'effet mesurable du poste sur les résultats finals.

☞

Copyright © 2016 Dunod.

Elle possède trois dimensions :

- liberté d'action ;
- ampleur du champ d'action (budget sur lequel le poste exerce clairement une influence) ;
- impact plus ou moins direct du poste sur son champ d'action ».



Les trois éléments de l'évaluation

Source : Hay France.

2 La rémunération de la façon d'occuper le poste : l'évaluation des salariés

L'appréciation de la façon dont un salarié occupe son poste consiste à prendre en compte les résultats obtenus et le niveau d'adaptation dans le poste en vue de décider les éventuelles actions positives en sa faveur, au rang desquelles l'amélioration de la rémunération occupe une place de choix.

Tous les systèmes existants font référence à deux types d'évaluation : on apprécie ce que sont les salariés, en termes de potentiel ou de personnalité, ou bien ce qu'ils font, en termes de performance.

2.1 Le potentiel

Apprécier le potentiel, disent les évaluateurs, c'est « porter un jugement sur les aptitudes que possède un individu, en vue d'établir ce qu'il pourra faire dans l'avenir ». Cette définition est ambiguë et sous-tend des difficultés d'appréciation ; il est possible d'en retenir au moins deux aspects :

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

– on raisonne dans une dynamique en retenant les capacités d'évaluation du salarié sur son poste ;
– l'expression du potentiel est toujours le produit d'un savoir, dépendant des qualités intrinsèques d'un individu, et d'un vouloir, expression de sa motivation.

Les **éléments de la personnalité et des compétences** expriment des critères humains et des critères professionnels, sensiblement de même poids.

Critères humains	Critères professionnels
– Qualité de relations interpersonnelles	– Capacités d'autonomie
– Capacité d'encadrement	– Compétence
– Comportement	– Résultats
– Motivation	– Sens de l'organisation
– Aptitude à la communication	– Sens commercial
– Créativité	– Capacité d'initiative, aptitude aux décisions…

2.2 La performance

Généralement, on définit la performance en termes d'efficacité, c'est-à-dire dans le degré d'obtention des objectifs assignés au salarié. Un objectif doit être précis, valorisé si possible et accompagné d'un échéancier de réalisation. Les objectifs retenus doivent être multiples mais pas trop nombreux : trois est un chiffre courant, cinq un maximum.

L'évaluation s'opère le plus souvent lors de procédures formalisées d'entretien. L'entretien constitue, bien au-delà de la détermination de la façon d'occuper le poste, un moment clef de la gestion des ressources humaines.

3 Les modalités de fixation et de paiement des rémunérations

La mise en place des modalités pratiques de calcul des rémunérations conduit à un arbitrage entre deux préoccupations antinomiques ;
– souci de personnaliser au maximum le salaire de chacun, de façon à répondre aux exigences de la mise en place d'un système de rémunération équilibré ;
– nécessité d'utiliser des procédures de calcul simples de façon à réduire les tâches mensuelles de fixation des salaires et surtout à faciliter l'adhésion des personnels aux politiques de rémunération choisies en proposant des procédures facilement compréhensibles : **les systèmes les plus simples sont toujours les plus efficaces.**

Une communication permanente est le moyen incontournable assurant une bonne compréhension du système en évitant les surprises (mauvaises ou divines) de fin de période.

Copyright © 2016 Dunod.

3.1 Les contraintes légales, bornes du système de rémunération

La détermination des salaires s'opère dans une assez grande liberté du point de vue légal et contractuel ; en effet, les contraintes qui s'imposent au décideur sont relativement peu significatives dans la mesure où elles imposent des seuils minima et non des taux et qu'elles sont limitées au nombre de quatre (trois au plan général et une mise à niveau conventionnel).

• *L'obligation de négocier (loi de 1982)*

L'obligation se situe, une fois par an, au niveau de la branche professionnelle où existe une convention collective ; elle concerne simplement le montant des salaires minima professionnels. Elle touche aussi la négociation annuelle sur les salaires effectifs, dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales (voir Repère ci-après).

Repère

Un moment clé : la Négociation Annuelle Obligatoire (NAO)

La loi dispose que la négociation annuelle doit porter :
- sur les salaires effectifs, c'est-à-dire les salaires bruts par catégorie, y compris les primes et avantages en nature ;
- sur la durée effective et l'organisation du temps de travail, notamment la mise en place du travail à temps partiel à la demande des salariés ;
- sur la prévoyance maladie dans les entreprises non couvertes par un accord d'entreprise sur ce thème ;
- sur la situation de l'emploi dans l'entreprise, notamment sur les prévisions annuelles ou pluriannuelles d'emploi ;
- sur les objectifs en matière d'égalité professionnelle entre hommes et femmes ;
- sur l'épargne salariale (intéressement, participation, plan d'épargne salariale...) qui ne doit toutefois pas se substituer aux augmentations salariales.

Les entreprises dans lesquelles il n'y a pas de délégué syndical désigné par un syndicat représentatif ne sont pas assujetties à cette obligation. Le fait d'avoir une section syndicale ne suffit pas, il faut qu'un délégué syndical ait été désigné.

• *Le respect du SMIC (loi de 1970)*

Le SMIC (salaire minimum de croissance) est fixé annuellement par décret en Conseil des ministres. Il bénéficie d'une garantie de pouvoir d'achat en étant relevé dès que l'indice des prix à la consommation augmente de 2 % ; il doit, en outre, s'accroître de la moitié au moins de l'augmentation du salaire horaire moyen.

• *Obligation de verser, à travail égal, un salaire égal sans discrimination de sexe*

Les bases d'évaluation des emplois doivent être communes aux hommes et aux femmes. Les difficultés dans la définition de ce que peut être un travail de valeur

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

égale expliquent sans doute que des distorsions puissent persister largement après l'entrée en vigueur de la loi de 1972.

- *Au plan de la branche, respect, le cas échéant, des dispositions des conventions collectives organisant les rémunérations*

En général, ces dispositions sont peu contraignantes : d'une part, elles fixent des minima assez bas et, d'autre part, elles concernent les personnels subalternes et de maîtrise et non les postes d'encadrement pour lesquels la latitude de choix des entreprises est totale.

3.2 Les systèmes de primes : une réalité complexe en France

Les systèmes de primes dans les entreprises offrent à l'observateur l'image d'une réalité extrêmement complexe. Cette complexité s'explique pour deux raisons :
– d'une part, les primes s'adaptent à des conditions de travail particulières à une unité, à un moment de son histoire ; cela justifie l'extrême diversité des types de primes versées et l'hétérogénéité de leur mode de calcul ;
– d'autre part, à la suite de l'application quasi permanente du principe de maintien des avantages acquis, les primes sont maintenues, même si elles ne trouvent plus leur justification dans les conditions de production du moment : toute étude conduite dans une unité donnée révélera de ce fait des stratifications de primes qui ne trouvent qu'une explication historique.

Il est toutefois possible d'opérer une classification des primes, en relevant les objectifs auxquels elles correspondent ; elles visent :
– à compenser des situations de travail difficiles ou particulières : primes d'insalubrité, de risques, de déplacement, de chaleur ou de bruit… ;
– à intéresser les salariés à la production ou à la productivité d'un poste : des primes à l'économie de matière, à la régularité dans le travail, au dépassement d'un standard peuvent être attribuées pour les postes subalternes. Pour les postes d'encadrement intermédiaires ou supérieurs, les systèmes de primes sont beaucoup plus malaisés à définir ; ils sont plutôt associés à la performance du groupe qu'à une productivité dans le poste impossible à apprécier ;
– à valoriser l'acquisition d'expérience : **les primes d'ancienneté**. Ces primes sont calculées en fonction du temps de présence dans l'unité suivant des rythmes d'évolution variables mais qui généralement s'efforcent d'accorder une place plus importante à l'élévation des salaires due à la promotion par rapport à celle liée à l'ancienneté. La solution très généralement adoptée en France consiste à accorder des taux de prime d'ancienneté de 3 %, 6 %, 9 % après 3, 6, 9 ans d'ancienneté, avec un plafond à 12 ou 15 % ;
– à intéresser les salariés à la performance ou à l'enrichissement de l'unité ; les primes peuvent être individuelles ou collectives. Dans ce dernier cas, c'est une équipe complète qui bénéficie du versement de la prime, le plus souvent sur les bases de sa performance par période.

Copyright © 2016 Dunod.

Repère

Définition et constitution de la rétribution élargie

La volonté de faire évoluer leur système de rémunération et d'en réduire le coût fiscal et social, conduit de nombreuses entreprises à réfléchir en terme de « rétribution élargie » plutôt que de salaires mensuels ou annuels. Les éléments entrant dans la rétribution élargie concernent toutes les formes de gratifications dont peuvent bénéficier les salariés, aussi bien les élément traditionnels de salaires et primes que les différents avantages qui peuvent lors être attribués. La présentation ci-après recense ces éléments en tenant compte de leur impact fiscal et social sur l'entreprise.

I. SUR LE COMPTE DE RÉSULTATS

RÉMUNÉRATION FIXE
* salaire de base, primes et compléments fixes

RÉMUNÉRATION DU MÉRITE INDIVIDUEL
* primes et bonus individuels (dont heures supplémentaires)

RÉMUNÉRATION DU MÉRITE COLLECTIF
* primes et bonus collectifs (équipe, service, département), intéressement…

AVANTAGES EN NATURE ET AIDES DIVERSES
* nourriture, logement, véhicule, loisirs, conseils, …

COMPLÉMENTS FACULTATIFS DE RETRAITE
* régimes « complémentaires » et « surcomplémentaires » (par répartition ou capitalisation)

PRÉVOYANCE FACULTATIVE
*mutuelles et assurances, pour complément maladie, invalidité et décès.

II. SUR LE CAPITAL

PARTAGE DU RÉSULTAT GLOBAL
* valeur ajoutée, résultat brut d'exploitation, résultat courant ou résultat fiscal

PARTICIPATION AU CAPITAL
* actionnariat et options sur actions

III. EN TERMES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

AVANTAGES DE CARRIÈRE
* plan de carrière et développement lié à l'emploi occupé, pour l'individu

STATUT SOCIAL
* image valorisante, pour l'individu et ... pour l'entreprise

INTÉRÊT DU TRAVAIL
* caractère « enrichissant » du travail, pour l'individu.

CO-INVESTISSEMENT INTELLECTUEL
* formation et effet « carte de visite » de l'emploi

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

4 La rémunération de la force de vente

La rémunération de la force de vente d'une entreprise s'intègre naturellement dans la politique salariale générale de la société mais, afin d'être efficace, elle doit suivre des règles spécifiques.

En effet, si le rôle général d'une politique de rémunération s'articule autour des trois objectifs suivants : attirer les hommes capables dans l'entreprise, les conserver, les inciter à remplir une tâche de la manière qui serve au mieux les intérêts mutuels, la rémunération de la force de vente doit remplir trois autres fonctions :
– **rétribuer le vendeur pour sa performance** (ce qui présuppose la possibilité de mesurer la performance) ;
– **inciter le vendeur** à faire coïncider ses objectifs propres avec ceux de l'entreprise ;
– **récompenser le vendeur** pour les efforts qu'il consacre à l'entreprise.

4.1 Les composantes de la rémunération de la force de vente

La rémunération d'une force de vente est généralement composée de trois éléments :

1. **La commission** : la commission est un intéressement proportionnel à un élément mesurable de l'activité du vendeur : chiffre d'affaires réalisé, quantités vendues, etc. On distingue plusieurs types de commissions : à taux fixe, progressive, dégressive, à taux différencié, etc. Le vendeur payé à la commission peut réclamer et obtenir le statut VRP.
2. **Le fixe pur** : le vendeur est considéré comme un salarié comme les autres. Un salaire lui est donc assuré tous les mois, quels que soient ses résultats.
3. **Les primes** : système d'intéressement lié non pas aux résultats, mais à une performance, c'est-à-dire à une série de résultats quantitatifs et qualitatifs, considérés par l'entreprise comme des objectifs à atteindre.

Les primes comme les commissions peuvent être associées au fixe.

La répartition entre fixe et variable dépend de l'activité de l'entreprise, mais aussi de l'environnement social national : les enquêtes révèlent, en effet, une très large disparité de la part variable de la rémunération de la force de vente entre différents pays d'Europe (de 6 % à 30 % suivant les pays).

4.2 La part variable de la rémunération totale

Les entreprises dans lesquelles la part de rémunération variable est importante ont toujours l'une ou plusieurs des caractéristiques suivantes :
– le volume des ventes par vendeur est essentiel pour la réussite de l'entreprise ;
– les produits vendus ne font pas appel à une haute technologie ;

Copyright © 2016 Dunod.

– l'importance du vendeur par rapport aux autres éléments du marketing mix (promotion, publicité, etc.) est primordiale ;
– les qualités de négociation du vendeur sont essentielles pour la signature de l'ordre ;
– le rôle du vendeur est orienté vers la prospection de nouveaux clients ;
– l'acte de vente est individuel et ne nécessite pas un travail d'équipe ;
– les produits commercialisés sont peu différenciés par rapport à ceux de la concurrence.

Inversement, les entreprises privilégiant la rémunération fixe possèdent les caractéristiques suivantes :
– elles portent leur attention sur le service apporté au client ;
– le rôle du vendeur consiste surtout à conseiller le client, et donc à avoir des activités à son service : recherche d'information, formation du personnel, support technique, assistance administrative, etc. ;
– le produit est très technique ;
– les produits sont des produits de consommation dans un marché où d'autres facteurs sont plus décisifs que l'action propre du vendeur (nom de la marque, publicité, etc.).

Cependant, la rémunération avec ses deux composantes fixe et variable ne représente qu'une partie du budget que les entreprises contemporaines consacrent à leurs forces de vente.

4.3 La composition du budget nécessaire pour motiver une force de vente

On peut représenter schématiquement le budget consacré à la force de vente selon le tableau 5.2.

Tableau 5.2 – Bugdet consacré à la force de vente

Budget total consacré à la force de vente	Composantes		Spécification-Rôle	Caractéristiques	Tendance
	Salaire fixe	Plan de rémunération	Fixe + variable représente la part contractuelle de l'ensemble du budget – Engagement minimum de l'entreprise par rapport à sa force de vente – Les variations du total sont dues à l'atteinte ou non des grands objectifs prioritaires	– Niveau fixé par référence au marché du travail – Reflet de l'ancienneté ou de la compétence, varie entre 55 et 80 % du total	Augmentation comme part de la rémunération
	Variable			Mécanismes simples, basés sur les priorités selon les catégories et spécialités de force de vente	Diminution comme part de la rémunération
	Budget d'animation		– Non contractuel – Utilisé pour réorienter l'activité de la force de vente sur des objectifs à court terme – Source de flexibilité pour l'entreprise	– L'utilisation de ce budget doit être intégrée au plan marketing de l'entreprise – Les règles d'attribution doivent varier ainsi que l'objet	Augmentation comme part du budget **total** consacré à la force de vente

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2016 Dunod.

4.4 Le plan de rémunération

Le terme générique de plan de rémunération recouvre l'ensemble des règles qui régissent les parties fixes et variables des salaires.

- *Partie fixe :* définie par le marché du travail, elle est aussi le moyen pour l'entreprise de reconnaître l'ancienneté et/ou la compétence d'un collaborateur ; son montant est modifié lors de promotions.
- *Partie variable :* la construction du système régissant la partie variable de la rémunération se fait selon les étapes suivantes :

1. Analyse du travail demandé au vendeur.
2. Définition des buts du système de rémunération variable.
3. Qui est concerné par ce système : force de vente ? encadrements
4. Niveau de rémunération désiré.
5. Établissement des taux de rémunération par priorité.
6. Établissement des règles de rémunération.
7. Tests.
8. Prévision des provisions nécessaires.

L'évaluation d'un plan de rémunération se fera en fonction des effets directeurs qu'il produit au niveau de la force de vente, des effets en matière de gestion de personnel et des effets sur les clients.

Par rapport à l'extérieur, la comparaison de rémunération de force de vente se fera sur la masse de salaires (fixe plus variable) distribuée à un vendeur pour une réussite à 100 % de ses objectifs (notion de *total on target earnings* [TOTE] anglo-saxonne).

4.5 Le budget d'animation

Le développement de la **motivation parallèle** de la force de vente n'est pas une technique de soutien artificiel, mais répond à un besoin réel. C'est le rôle des *incentives* ou « dopant au travail » : le mot anglais *incentive* signifie incitation, stimulant, prime, etc. L'art de la stimulation du personnel n'est pas une mode récente, il s'enseigne depuis longtemps dans les *business schools américaines* !

Une équipe de vendeurs donnée, quelle que soit sa taille, est toujours composée de la manière suivante :

- 10 à 15 % de « cracks » : talentueux, motivés, ambitieux et performants ;
- 10 à 15 % de médiocres : peu d'ambition, se contentant de peu, parfois en transit de carrière ou d'entreprise ;
- 70 à 80 % de moyens : moyennement motivés, moyennement ambitieux, moyennement performants.

Le premier groupe comprend les gagnants de tous les *challenges* (qui en général ne s'adressent qu'à eux) ; le deuxième groupe peut éventuellent s'améliorer, mais à

Copyright © 2016 Dunod.

quel prix ? C'est en fait sur le troisième groupe que repose l'amélioration de l'efficacité commerciale.

Le budget d'animation devra mettre en action une méthode qui motivera les individus concernés, en fonction des coûts et des délais de mise en œuvre. Ces actions seront donc alternativement élitistes : orientées sur le premier groupe ou très ouvertes, orientées sur le premier et le troisième groupe.

5 L'évolution des systèmes de rémunération vers l'équilibre rétribution/contribution

L'idée d'une évolution des référentiels de rémunération dans une logique rétribution/contribution s'impose progressivement. Elle peut constituer une base de réflexion pour penser et conduire les évolutions des grilles traditionnelles.

Le modèle repose sur un principe simple : tout salarié, quel que soit son poste, contribue à la création de valeur et donc, globalement, sa rétribution doit en tenir compte. Il se fonde sur l'ajustement dynamique entre **la contribution globale** du salarié à la création de valeur et **sa rétribution élargie**.

Tout salarié contribue de trois façons à la création de valeur : par la mise en œuvre de ses compétences, par ses performances individuelles – de plus en plus souvent par sa participation à une performance collective – et par son engagement dans la durée. Cet engagement peut être compris dans une vision réductrice comme une nouvelle formulation de l'ancienneté, mais il peut être envisagé dans une vision plus dynamique comme la traduction du souci de l'entreprise de maintenir un certain nombre de salariés dans les postes de façon à bénéficier de leurs compétences dans le temps.

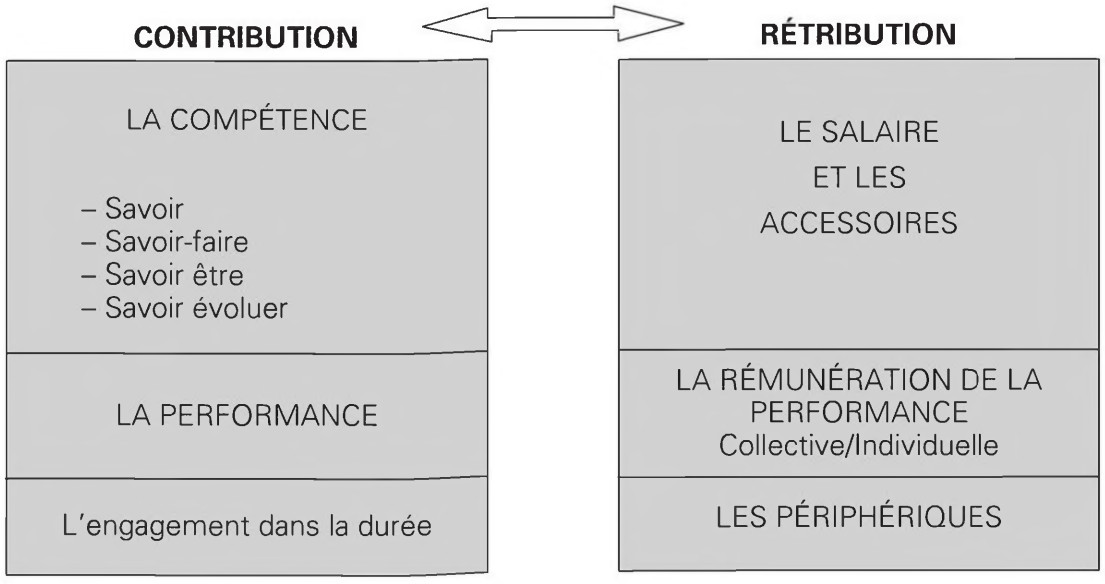


Figure 5.5 – L'équilibre rétribution/contribution

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Le niveau de rétribution est globalement ajusté à la contribution. Le salaire de base et ces éléments accessoires rémunèrent la compétence, les primes variables rémunèrent les performances et les éléments périphériques, l'engagement dans la durée.

Le schéma qui suit traduit à la fois les composantes de la contribution et de la rétribution et la recherche d'équilibre entre les deux éléments.

Ce modèle d'ajustement est opposé à l'ensemble des modèles traditionnels de positionnement sur une grille de salaire ou de progression à partir de position à l'entrée (généralement compte tenu d'un diplôme) et suivant des courbes de salaires prédéterminées par une grille professionnelle. Il peut être utilisé comme référence en vue de faire évoluer de façon pragmatique les systèmes à l'ancienneté souvent observés dans notre pays. Le modèle contribue alors à régler les progressions salariales autour du principe suivant : il n'y a pas de garantie de maintien de pouvoir d'achat pour un salarié dont la contribution en termes de compétences et de participation à la performance n'est pas constatée. En revanche, un salarié qui fait l'effort d'ajuster ses compétences, dont la contribution à la performance collective et dont la performance individuelle progressent, dont l'entreprise souhaite valoriser l'engagement dans la durée, bénéficiera de la progression de sa rétribution globale. En outre, le modèle permet de hiérarchiser les rémunérations pour les nouveaux métiers en appuyant la recherche d'équité interne sur l'apport respectif de chaque poste dans la création de valeur. Il constitue donc un référentiel particulièrement utile dans notre pays.

Repère

Le système de rémunération « à la française »

Au-delà des différences caractérisant les catégories de pratiques salariales, peut-on dégager des constantes définissant un cadre permanent de la gestion salariale des entreprises françaises ? Autrement dit : Y a-t-il un modèle salarial « à la française » ? Quelles sont ses caractéristiques ?

La première constante concerne **la place spécifique des cadres**. De tous les pays industriels, la France est le seul à donner une place spécifique aux cadres, non pas tant dans leur rôle structurel (responsable hiérarchique) que comme donnée statutaire : système de rémunération, conditions d'emploi, régime de retraite..., spécifiques. Être cadre est une vertu statutaire tout à fait particulière qui s'acquiert à l'entrée dans l'entreprise par le diplôme, ou qui est une reconnaissance de bons et loyaux services (cadres « maison »).

Une donnée d'observation permanente est aussi la **relative pudeur** qui existe autour des systèmes de rémunération et dont une des manifestations réside dans le halo de secret relatif qui entoure les salaires des personnels cadres dans un très grand nombre d'entreprises françaises. Les racines sont culturelles : elles tiennent certainement dans les rapports qu'une société a entretenus et continue d'entretenir avec l'argent.

☞

Copyright © 2016 Dunod.

☞

On relève enfin l'**influence prépondérante du diplôme** pendant une grande partie de la carrière, notamment comme facteur important de détermination du salaire. Les entreprises étrangères, dans une majorité des cas, valorisent le diplôme initial pendant deux à cinq ans ; après cette période, d'autres éléments comme la performance, la formation professionnelle, le potentiel, prennent une place significative. En revanche, dans les entreprises françaises la situation est différente : même après cinq ans, l'influence du diplôme se fait sentir dans la rémunération pour un assez grand nombre de cas.

Plus généralement, on observe que le modèle français est assez fortement influencé par le statut. Des raisons tenant à la forte imprégnation des règles administratives sur les organisations françaises, l'influence de la culture et des systèmes de valeur du secteur public, font que la gestion des rémunérations se fait dans un cadre relativement plus rigide qu'ailleurs.

Toutefois, des évolutions sont nettement perceptibles : elles tendent généralement au renforcement de la prise en compte de la performance collective, à travers des systèmes de participation, ou de celle du salarié, à travers l'individualisation des rémunérations.

Section 3 L'ANALYSE DES VARIATIONS DE LA MASSE SALARIALE[1]

La masse salariale est l'élément déterminant de l'équilibre social et de l'équilibre financier des entreprises. Sa maîtrise se révèle souvent être la condition de la survie de l'unité. Son évolution et son partage sont révélateurs de la distribution du surplus entre les différentes catégories de personnel. Ses variations peuvent être utilisées comme signes de bonne santé ou au contraire comme clignotant d'alarme de la part des responsables des ressources humaines ou des observateurs externes.

La masse salariale peut être définie comme la somme des rémunérations et charges sociales patronales supportées par l'entreprise au cours d'une période, le mois ou l'année généralement. Elle est déterminée à partir du système de paie ou de la DADS (déclaration annuelle des données sociales).

1 Les évolutions de la masse salariale : le cas de la société A

Pour démontrer la faisabilité de ces analyses et, partant, leur assez grande facilité, nous avons choisi de les conduire progressivement à travers le cas de la société A, une PME du secteur agro-alimentaire. La présentation des masses salariales est effectuée pour les années N – 1 et N dans les deux tableaux qui suivent (tableaux 5.4 et 5.5).

1. Cas développé dans le dossier conseil de la Revue fiduciaire comptable, n° 189, « Maîtrisez votre masse salariale ».

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2016 Dunod.

Les analyses seront conduites sur tableur de façon à pouvoir réaliser facilement des simulations et assurer la préparation des budgets de frais de personnel.

Tableau 5.4 – La masse salariale et sa composition année N – 1 (en euros)

	Cadres	Employés	Maîtrise	Ouvriers	Ensemble
Masse salariale de référence N – 1	342 457	290 188	298 566	1 568 485	2 499 696
Effectif	8	15	10	86	119
Salaire moyen	42 807	19 346	29 857	18 238	21 006
Charges sociales	145 349	133 492	137 042	752 873	1 168 756
Taux de charges	0,424	0,46	0,459	0,48	0,468
Masse salariale chargée N – 1	487 806	423 680	435 608	2 321 358	3 668 452

Tableau 5.5 – La masse salariale et sa composition année N (en euros)

	Cadres	Employés	Maîtrise	Ouvriers	Ensemble
Masse salariale de référence N	490 974	384 421	376 272	1 747 006	2 998 674
Effectif	11	19	12	92	134
Salaire moyen	44 634	20 233	31 356	18 989	22 378
Charges sociales	209 174	179 036	171 204	831 575	1 390 989
Taux de charges	0,426	0,466	0,455	0,476	0,464
Masse salariale chargée N	700 148	563 457	547 476	2 578 581	4 389 662

2 Une méthode d'analyse simple et opérationnelle

L'écart global enregistré sur la masse salariale globale chargée d'une année sur l'autre (ici + 19,66 %) mérite d'être décomposé entre les différents facteurs générateurs. Cette étude présente l'intérêt de l'identification et de la mesure du coût des décisions sociales et financières prises au cours de la période examinée et l'incidence des mesures externes : combien a coûté l'embauche de trois personnes, associée au départ de deux collaborateurs ? Quelle dérive de la masse salariale provoque le renforcement de l'encadrement usine ? Quelles sont les conséquences financières de l'augmentation de 2,5 % accordée le 1er septembre ?

Il s'agit finalement et en pratique de conduire une analyse de décomposition d'un écart global – **ici les 19,66 % de la masse salariale chargée** – en différents sous-écarts, traduisant les conséquences financières des politiques sociales.

Copyright © 2016 Dunod.

Le principe est le suivant : on dégage l'incidence des variations de charges sociales, puis on mesure successivement l'impact de quatre groupes de facteurs qui déterminent la masse salariale hors charges :

1. les variations d'effectifs : impact des entrées et sorties dans les variations de masse ;
2. l'évolution des structures : incidences du poids des différentes catégories de salariés ;
3. l'incidence des mesures générales d'augmentation ;
4. Les mesures individuelles et la noria (voir p. 152) : incidences des remplacements des salariés partants.

La démarche progressive peut être représentée par la figure 5.6.

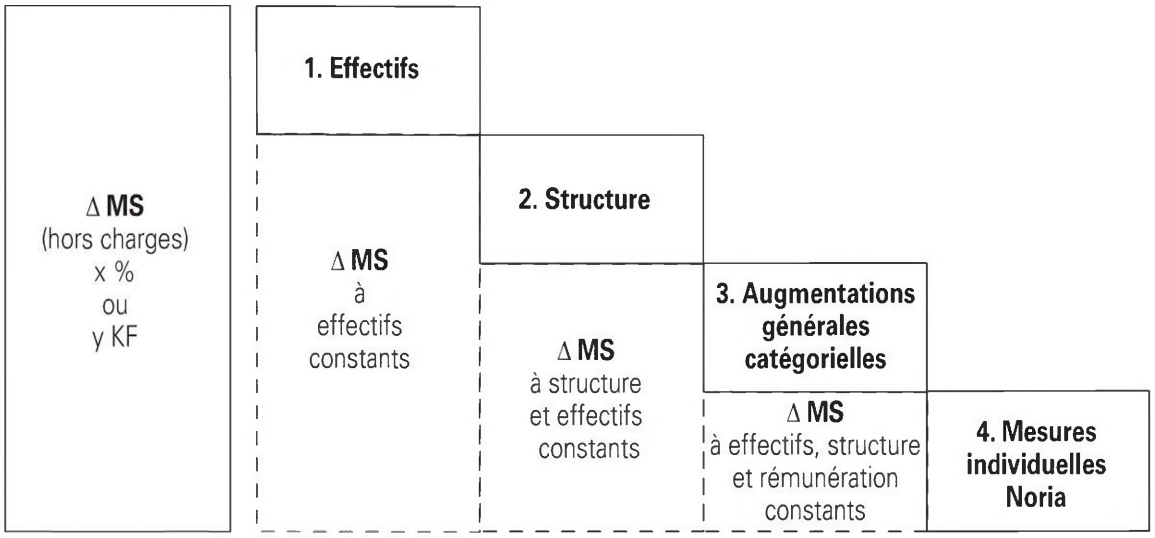


Figure 5.6 – Principe de décomposition des évolutions de la masse salariale

3 L'incidence des variations d'effectifs

Il s'agit de prendre en compte, en un premier temps, les évolutions qui sont souvent les plus significatives : celles dues aux départs (retraites, démissions, licenciements…) ou aux embauches. Il est possible de conduire l'appréciation à deux niveaux de complexité : analyse individuelle, plus difficile mais plus précise, ou analyse des variations moyennes par catégorie.

3.1 L'analyse individuelle

Seront déterminées les incidences salariales exactes, sur une année, des entrées et des sorties, en prenant en compte :

– la rémunération et la date d'embauche de chaque entrant ;
– la rémunération et la date de sortie de chaque sortant.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Chaque fois que l'on dispose des informations, ou qu'il y a peu de mouvements, c'est évidemment cette démarche qui sera utilisée.

Le calcul peut être conduit pour l'année où se produit le mouvement ou en année pleine, notamment pour analyser l'effet des embauches sur l'année suivante. Par exemple, l'entrée d'un salarié, se produisant le 1er décembre de l'année N, affectera peu la masse salariale de cette année. En revanche, l'année suivante N + 1, la masse sera accrue du salaire de l'entrant pour les douze mois de sa présence. L'analyse prendra donc en compte l'effet partiel sur N et l'effet plein sur l'année suivante.

3.2 L'analyse des évolutions par catégorie

On raisonne sur des effectifs moyens par catégorie, au cours de chaque période, dont on apprécie la variation d'une période sur l'autre :

$$\Delta \text{ Effectif} = \text{Effectif moyen N} + 1 - \text{Effectif moyen N.}$$

L'incidence du phénomène ou « effet d'effectif » se mesure alors de la façon suivante :

$$\text{Effet d'effectif} = \Delta \text{ Effectif } (1 + \Delta \text{ Rémunération moyenne}).$$

Dans ce cas, nous constatons que :

- la croissance des effectifs est la source des évolutions les plus significatives de la masse : 13,43 %. C'est le cas à la hausse, et ce serait évidemment la même chose à la baisse : la réduction des effectifs provoque les incidences les plus significatives en masse sur l'année avec un effet de « déport » sur les années suivantes, c'est-à-dire une baisse relative en année pleine. On n'oubliera pas, toutefois, que les versements des indemnités de départ viennent, le cas échéant, réduire les effets positifs, en trésorerie, au cours de la première année ;
- les évolutions sont largement différentes d'une catégorie à l'autre : le renforcement de l'encadrement se traduit par des incidences très sensibles sur les catégories cadres et employés.

Tableau 5.6 – Mesure de l'effet d'effectif

	Cadres	Employés	Maîtrise	Ouvriers	Ensemble
Effectif N – 1	8	15	10	86	119
Effectif N	11	19	12	92	134
Variation des effectifs (N/N – 1)	37,50 %	26,67 %	20,00 %	6,98 %	12,61 %
Salaire moyen N – 1	42 807	19 346	29 857	18 238	21 006
Salaire moyen N	44 634	20 233	31 356	18 989	22 378
Variation du salaire moyen (N/N – 1)	4,27 %	4,58 %	5,02 %	4,12 %	6,53 %
Effet d'effectifs en %*	39,10 %	27,89 %	21,00 %	7,26 %	13,43 %

* Variation effectif en % (1 + Variation salaire moyen en %).

Copyright © 2016 Dunod.

4 Les effets de structure

Pourquoi apprécier ce phénomène ? La redistribution des effectifs entre les catégories peut induire des variations sensibles de masse salariale, toutes choses égales par ailleurs : ce sont les effets de structure. Généralement, ces dérapages se caractérisent par des augmentations de masse du fait de la requalification des effectifs.

La mesure du phénomène : application à la société A

Dans la réalité, il est difficile d'apprécier les effets de structure dans la mesure où ils sont combinés avec la variation des effectifs et l'évolution des rémunérations moyennes. On opère alors en reconstituant une « masse salariale fictive », c'est-à-dire une masse salariale à structure d'effectif constante. Elle est calculée sur la base de la structure d'effectif observée en année N – 1 pondérée par les rémunérations de l'année N. La différence entre la variation de la rémunération moyenne par salarié en N par rapport à N – 1, d'une part, et le rapport des masses salariales fictives N et N – 1, d'autre part, traduit l'effet de structure, c'est-à-dire l'impact du changement dans la structure des catégories (voir le cas de la PME A, ci-après, tableau 5.7).

Tableau 5.7 – Mesure de l'effet de structure

	Cadres	Employés	Maîtrise	Ouvriers	Ensemble
Effectif N – 1	8	15	10	86	119
Salaire moyen N	44 634	20 233	31 356	18 989	21 909*
Masse salariale fictive N (effectif N – 1 × salaire moyen N)	357 272	303 489	313 560	1 633 071	2 607 192
Masse salariale réelle N – 1					2 499 696
Masse salariale fictive N/Masse salariale réelle N – 1 (a)					4,30 %
Variation du salaire moyen (N/N – 1) (b)					6,53 %
Effet de structure en % de masse salariale réelle N (a) – (b)					**2,23 %***

* 2 607 192/119.

5 L'incidence des augmentations générales et catégorielles

Il s'agit de prendre en compte l'incidence des augmentations collectives, c'est-à-dire :
- des augmentations catégorielles attribuées à un groupe de salariés ;
- des augmentations générales attribuées à l'ensemble des salariés de façon uniforme et selon des modalités variables : en pourcentage, pour une somme identique, de façon semi-hiérarchisée…

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2016 Dunod.

5.1 Trois variables à suivre : le niveau, la masse et le report

- *Les augmentations en niveau* traduisent l'évolution des rémunérations d'une personne ou d'un groupe entre deux dates données, généralement du 1er janvier N au 1er janvier N + 1 ; ces augmentations s'appliquent à taux cumulatif.

Exemple

Un salaire indiciaire de 100 est augmenté de 3 % puis de 2 % au cours d'une année.

La première augmentation porte la rémunération indiciaire à :

$100 + 100 \times 0{,}03 = 100\ (1 + 0{,}03)$ soit $100\ (1 + i)$ si i est le taux d'augmentation = 103.

La seconde porte la rémunération à $103\ (1 + 0{,}02) = 105{,}06$.

Soit **5,06 %** d'augmentation sur l'année.

- *Les effets en masse* traduisent le pourcentage d'évolution de la masse salariale entre deux périodes. Une augmentation en cours d'année n'a pas pour effet d'augmenter la masse salariale de l'année dans les mêmes proportions.

Exemple

6 % accordés au 1er décembre N donnent une hausse en masse sur N de :

$6\ \% \times 1/12 = 0{,}5\ \%$, ou bien :

$6\ \% \times 2/13 = 0{,}56\ \%$... si un double mois est versé en décembre.

- *Les effets de report* concernent l'incidence en masse, sur l'année N + 1, des mesures d'augmentation prises au cours de l'année N. Ils valorisent donc l'incidence des augmentations sur l'année suivante.

  L'effet de report se définit et se calcule de la façon suivante :

$$1 + \text{effect de report} = \frac{\text{Masse salariale avec mesure de hausse en année pleine (au 1er janvier)}}{\text{Masse salariale avec mesure de hausse en cours d'année}}$$

Exemple du calcul de l'effet de report

Dans le cas de l'exemple ci-dessus, le salarié sera payé toute l'année N + 1 à son nouveau taux de rémunération soit, avec des paiements sur 12 mois :

Masse salariale indiciaire de N : 100×11 mois $+ 106 \times 1$ mois = 1 206

Masse salariale indiciaire de N + 1 : 106×12 mois = 1 272. Soit dans cet exemple : 1 + effet de report $= \frac{1\,272}{1\,206} = 1{,}0547$. L'effet de report est donc égal à **5,47 %**.

Copyright © 2016 Dunod.

L'effet de report se calcule également à partir des effets en niveau et en masse :

$$1 + \text{effect de report} = \frac{1 + \text{effect de niveau}}{1 + \text{effect de masse}}$$

Soit dans cet exemple : $1 + \text{effect de report} = \frac{1{,}06}{1{,}005} = 1{,}0547$. L'effet de report est donc égal à 5,47 %.

Autrement dit, la masse salariale de l'année N + 1 dérapera de 5,47 % par rapport à celle de N, du fait de l'incidence des mesures d'augmentations prises au cours de l'année N. À ces 5,47 % s'ajouteront les effets en masse des augmentations décidées en N + 1.

5.2 L'application au cas de la société A

Dans cette entreprise, deux augmentations générales ont été accordées au cours de l'année N : 1,5 % le 1er mars ; 1 % le 1er août.

De plus, la prime dite « de vacances », dont le montant est uniforme (quelle que soit la catégorie), a été augmentée. Traduite en pourcentage de la masse salariale, l'augmentation représente 0,0374 % au 1er mai. L'effet de report de l'année N – 1 sur l'année N est de : 2,32 %. Il a été calculé sur la base des augmentations accordées en N – 1. Les salaires sont versés sur 13 mois avec un double mois en décembre. Sur la base de ces informations, le tableau 5.8 est construit sur tableur. Il permet de mesurer les trois incidences des mesures d'augmentations générales.

Tableau 5.8 – Mesure des incidences des augmentations générales

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Date N	% d'augmentation	**Effet en niveau**	Taux additif	(4) × (1 + % report N – 1)	Pondération 13 mois	Effet en masse (5) × (6)	**Effet de report N + 1**	
							(5) – (7)	(8)/(1 + % en masse)
1er mars	1,5000 %	1,5000 %	1,5000 %	1,5348 %	0,84615385	1,2987 %	0,2361 %	0,2268 %
1er mai	0,0374 %	1,5380 %	0,0380 %	0,0388 %	0,69230769	0,0269 %	0,0120 %	0,0115 %
1er août	1,000 %	2,5533 %	1,0154 %	1,0389 %	0,46153846	0,4795 %	0,5594 %	0,5373 %
Total		**2,5533 %**	2,5533 %			1,8051 %		0,7755 %
Effet de report année précédente N – 1						2,3200 %		
Augmentation en masse						**4,1251 %**		
Effet de report sur année suivante N + 1								**0,7755 %**

Colonne 3 : incidence cumulative des augmentations.
Colonne 4 : pourcentage d'augmentation en taux additif, base 100 au 1er janvier N.
Colonne 5 : prise en compte des effets de report de la période précédente.
Colonne 6 : taux de pondération définis en fonction de la date de l'augmentation et du rythme de versement des rémunérations dans l'année. Ils sont ici de 11/13, 9/13 et 6/13, compte tenu de la date des augmentations.
Colonne 9 : l'effet de report calculé colonne 6 est rapporté à une masse salariale indiciaire fin décembre (calculée sur la base des augmentations de la masse salariale). On le ramène à une base indiciaire 100 pour pouvoir l'appliquer sur l'année suivante.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2016 Dunod.

Nous constatons que la masse salariale a dérapé de 4,125 % du fait des augmentations générales de N (1,805 %) et de l'effet de report de celles de N – 1 (2,32 %).

Ces 4,125 % s'ajoutent aux effets d'effectif et de structure précédemment examinés et contribuent à l'augmentation globale de la masse.

6 La prise en compte des mesures individuelles et de la noria

La tendance générale des systèmes de rémunération est d'aller à la fois vers plus de personnalisation et plus de gratification des performances. C'est une évolution lourde qui a concerné précocement les plus petites entreprises, là où les liens personnels plus étroits facilitent la mise en œuvre de ces principes. L'homme et ses performances sont plus significatifs que le poste occupé.

De ce fait, les dérapages de la masse salariale trouvent une partie de leurs causes dans les augmentations en salaires ou primes attribuées en fonction du mérite individuel.

6.1 Définition et appréciation de l'incidence des mesures individuelles

Nous allons retenir l'impact des mesures associées à la situation personnelle de chaque salarié : l'évolution de ses compétences, de ses performances ou de son ancienneté.

Les définitions du GVT – glissement, vieillissement, technicité – retenues pour le secteur public ne sont pas toujours pertinentes pour le secteur privé, surtout dans les petites unités. Elles constituent toutefois une référence utile.

- *Le glissement* : ensemble des augmentations personnelles dont bénéficie le salarié, sans que la qualification et la nature du travail changent ; il peut s'agir d'augmentations de salaires et de primes ou d'avancements et de promotions liés au mérite individuel.
- *Le vieillissement* : augmentation de rémunération liée à l'ancienneté des salariés quelles qu'en soient les modalités de calcul.
- *La technicité* : amélioration liée à l'accès à une qualification supérieure.

Dans beaucoup de cas, il est impossible de distinguer glissement et technicité ; aussi on regroupera sous le vocable « glissement-technicité » toutes les augmentations individuelles qui ne sont pas liées à l'ancienneté mais au mérite.

6.2 Incidences des mesures individuelles : le cas de la société A

Le système de paie permet de dégager l'incidence de mesures individuelles à deux niveaux : l'effet du vieillissement et l'incidence des augmentations au mérite.

Copyright © 2016 Dunod.

L'effet du vieillissement

Primes d'ancienneté	Année N	909 889
	Année N – 1	799 902
Variation des primes d'ancienneté		+ 109 987
En % de la masse salariale N – 1		$\frac{109\,987}{12\,498\,480}$ = **0,88 %**

Incidence des augmentations au mérite

Dans l'entreprise, elles ne concernent que les cadres et certains techniciens. L'accroissement des primes représente pour les deux années :

Primes individuelles	Année N	301 881
	Année N – 1	156 899
Variation des primes individuelles		+ 144 982
En % de la masse salariale N – 1		$\frac{144\,982}{12\,498\,480}$ = **1,16 %**

6.3 La noria, une incidence accrue avec le départ des « papy boomers »

La noria[1] mesure l'influence des entrées et des sorties par catégorie du fait des différences entre les salaires moyens des entrants et des sortants. Elle n'existe qu'en cas de remplacement des partants par de nouveaux embauchés. Lorsque le nombre des partants est différent du nombre des entrants, un effet d'effectif s'ajoute à la noria.

L'incidence de la noria est généralement négative ; elle provoque donc une diminution de la masse salariale : les rémunérations des partants sont souvent supérieures à celles des entrants du fait du jeu de l'ancienneté. On peut toutefois observer des effets de noria positifs lorsqu'il y a élévation de la compétence requise sur les postes concernés par les entrées-sorties.

La détermination du niveau de la noria se calcule de la façon suivante :

Nombre de remplacements dans une catégorie × Différence de la rémunération moyenne des entrants et des partants de la catégorie

1. Le vocable trouve son origine dans le nom de la roue à godets qui sert à élever l'eau dans certains systèmes d'irrigation.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemple de détermination de la noria dans une catégorie

	Début de période	Entrants période	Sortants période	Fin de période
Effectif	20	5	3	22
Salaires moyens annuels	20 000 €	14 000 €	24 000 €	18 091 €

Noria sur la période : 3 sortants remplacés × (14 000 – 24 000) = **– 30 000 €**

Remarque : la variation en masse sur la période s'explique par l'augmentation des effectifs et par la noria. Il y a donc combinaison des effets d'effectif et de noria.

6.4 Mesure pratique des effets de noria : le cas de la société A

Ici, les effets de noria seront appréciés globalement par différence entre la variation totale de la masse et l'ensemble des variations mesurées suivant l'équation :

Augmentations générales + Augmentations individuelles + Effet de noria

=

Augmentation à structure et effectif constants

Soit dans ce cas :

Évolution totale de la masse salariale : 19,96 %

Dont : 1. Effectif : 13,43 %

2. Structure : 2,23 %

3. Augmentations générales : 1,81 %

4. Report année N – 1 : 2,32 %

5. Ancienneté : 0,88 %

6. Primes individuelles : 1,16 %

7. Noria : – 1,47 %

7 La synthèse des évolutions

L'objectif est de mettre en forme le constat en vue de réaliser un pilotage de la masse salariale. Un tableau de synthèse des évolutions des divers facteurs décomposant la variation globale de la masse entre deux années sera donc préparé (voir tableau 5.9).

Copyright © 2016 Dunod.

Tableau 5.9 – Tableau de décomposition des évolutions de la masse salariale

	① **Variation de la masse salariale chargée**	= 19,66 %
Par catégorie :	Cadres 43,53 % / Employés 32,99 % / Maîtrise 25,68 % / Ouvriers 11,08 %	
Moins	Variation de l'incidence des charges sociales	– 0,30 %
	Par catégorie : Cadres + 0,16 % / Employés + 0,52 % / Maîtrise – 0,35 % / Ouvriers – 0,30 %	
=	② **Variation de la masse salariale hors charges**	= 19,96 %
	Par catégorie : Cadres 43,37 % / Employés 32,47 % / Maîtrise 26,03 % / Ouvriers 11,38 %	
Moins	Effet d'effectif	13,43 %
	Par catégorie : Cadres 39,10 % / Employés 27,89 % / Maîtrise 21 % / Ouvriers 7,26 %	
Moins	Effet de structure	2,23 %
=	③ **Variation de la masse salariale à structure et effectif constants**	= 4,30 %
Moins	Incidence des augmentations collectives	1,81 %
	Effet de report sur N + 1 = 0,78 %	
Moins	Effet de report de l'année N – 1	2,32 %
=	④ **Variation de la masse salariale à structure, effectif et niveau de rémunérations collectives constants**	= 0,17 %
Moins	Incidence des mesures individuelles : vieillissement : 0,88 % ; mérite : 1,16 %	2,04 %
Moins	Effet de noria	– 1,87 %
		= 0

En résumé, la synthèse dégage les évolutions de la masse salariale d'une société en pleine croissance. La dérive est significative, les inerties sont fortes. Le ralentissement des activités conduira à un difficile freinage de la masse ; il sera étudié dans le cadre des projections budgétaires examinées plus avant.

8 Les budgets de la masse salariale

8.1 Les enjeux

Les enjeux économiques et sociaux d'une projection de masse salariale, sur l'année ou les six mois à venir, sont au moins de trois natures :
– opérer les préventions des sorties de trésorerie concernant le pesonnel permanent et, de plus en plus souvent, celles occasionnées par les personnels temporaires ;

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

– simuler les évolutions de la masse salariale et infléchir en temps utile les dérives possibles ;
– piloter les effectifs, en prévoyant les départs à l'avance, en programmant les entrées, c'est-à-dire passer d'une attente des mauvaises surprises à une action volontaire sur la masse salariale. Les inerties associées aux mouvements de personnel en situation de fortes contraintes économiques sont importantes ; la prévision s'impose, en conséquence, à ce niveau plus qu'ailleurs.

En un mot, il s'agit d'opérer un pilotage réaliste des frais de personnel, c'est-à-dire en tenant compte des contraintes légales de la gestion sociale et de la très forte inertie qui affecte les variations de masse salariale. Par exemple, une décision de départ prise aujourd'hui ne trouvera ses effets bénéfiques en masse que dans un an au moins. L'anticipation est donc indispensable.

8.2 Le cas de la société A : un budget de récession

La croissance trop rapide des années précédentes, associée aux difficultés conjoncturelles du moment, conduit la société A à réduire, de façon aussi importante que possible, sa masse salariale.

Le budget est élaboré sur les bases suivantes :
– les départs ne seront pas remplacés : mais, pour limiter le coût en trésorerie, aucun départ ne sera provoqué ;
– les augmentations générales sont limitées à leur incidence minimale ;
– les augmentations individuelles sont limitées aux seuls cas de progression des performances individuelles ;
– la prime de vacances est reconduite à son niveau de l'année N ;
– les taux de charges sociales restent inchangés.

Nous vérifions que le budget N + 1 bénéficie des efforts sensibles de freinage de la masse après une période d'expansion très (trop ?) rapide. En reprenant le réel N et en le comparant avec le budget, on construit le tableau suivant qui atteste du ralentissement de la masse totale chargée : – 3,70 % sur le total (de – 9,55 % à – 1,1 % suivant les catégories). Toutefois, les inerties sont telles que la loi bien connue d'évolution de la masse salariale se vérifie ici : « S'il est très aisé à court terme de laisser déraper fortement la masse salariale, il est strictement impossible de provoquer sa réduction dans les mêmes délais. »

Copyright © 2016 Dunod.

Copyright © 2016 Dunod.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Tableau 5.10 – Le budget de masse salariale (en euros)

Les budgets N + 1	Siège			Usine					Ensemble
	Cadres	Employés	Total	Cadres	Employés	Maîtrise	Ouvriers	Total	
Rémunération moyenne N	45 849	20 129	**30 131**	42 508	20 375	31 356	18 989	21 175	**22 378**
Augmentations générales		1,10 %			1,10 %	1,10 %	1,10 %		
Augmentations individuelles	3,50 %			3,50 %		0,50 %			**0,78 %**
Ensemble			**1,27 %**					1,13 %	
Rémunérations moyennes N + 1	47 454	20 351	**30 514**	43 996	20 599	31 858	19 198	21 415	**22 552**
Taux de charges sociales	0,425	0,467	**0,442**	0,428	0,464	0,455	0,476	0,469	**0,464**
Coût salarial N + 1	67 622	29 854	**44 002**	62 826	30 157	46 353	28 336	31 458	**33 016**
Effectifs N + 1	6	10	**16**	4	7	11	90	112	**128**
Budget des rémunérations (effectifs × rémunérations N + 1)	284 722	203 506	**488 229**	175 982	144 194	350 435	1 727 827	2 398 438	**2 886 667**
Budget de la masse salariale chargée (effectifs × coût salarial N + 1)	405 729	298 544	**704 273**	251 303	211 100	509 882	2 550 273	3 522 558	**4 226 831**

Tableau 5.11 – Tableau comparatif du réel N et du budget N + 1

Tableau comparatif réel N et budget N + 1	Cadre	Employés	Maîtrise	Ouvriers	Ensemble
Réel N (masse salariale chargée)	3 500 742	2 817 285	2 737 379	12 892 907	21 948 312
Budget N + 1 (masse salariale chargée)	3 285 160	2 548 217	2 549 412	12 751 366	21 134 155
% de variation N + 1/N	– 6,16 %	– 9,55 %	– 6,87 %	– 1,1 %	– 3,70 %

Travaux et documents

Détermination des rémunérations de la force de vente dans une entreprise tertiaire

I. Les données du problème

Vous êtes responsable de la politique de rémunération de la force de vente d'une entreprise distribuant des biens d'équipement auprès d'autres entreprises.

Pour l'exercice N (12 mois), qui vient de se terminer, les résultats par rapport au plan sont les suivants :

Produits	A	B	C	E	F	Total
Plan exercice	120	180	210	120	80	710
Réel fin exercice	200	100	200	130	100	730

Le salaire mensuel budgeté/vendeur était pour N de 1 500 F (60 % de fixe, 40 % de variable), la force de vente était constituée de 100 vendeurs, rémunérés par prime à chaque placement d'équipement.

La grille des primes pour N était la suivante :

Produits	A	B	C	E	F
Prime versée à chaque placement (€)	280	500	860	1 600	2 700

La productivité attachée pour chaque placement, calculée par la direction du marketing, est la suivante :

Produits	A	B	C	E	F
Productivité de chaque placement	0,4	0,7	1,2	2,2	3,8

☞

Copyright © 2016 Dunod.

La **productivité** est, dans ce cas, définie comme la pondération de l'effort de vente nécessaire au placement d'une unité, toutes choses égales par ailleurs. On estime, par exemple, qu'il est trois fois plus difficile de placer un produit C qu'un produit A.

1. Hypothèses pour l'exercice N + 1

1. Apparition d'un nouveau produit D.
2. Baisse de prix du produit A.
3. Accroissement de la force de vente de 30 vendeurs (présents dès le premier jour de l'exercice).
4. Accroissement de la productivité individuelle de 11,55 %.
5. Accroissement du variable mensuel/vendeur de 15 %.

D'où le plan suivant :

Produits	A	B	C	D	E	F	Total
Plan de l'exercice N + 1	250	200	150	100	180	120	1 000

La productivité, compte tenu des hypothèses du prochain exercice, sera la suivante :

Produits	A	B	C	D	E	F	Total
Productivité par placement	0,3	0,7	1,2	1,8	2,2	3,8	

Quelle grille de rémunération proposeriez-vous afin d'atteindre les objectifs de N + 1 ?

Quelle politique de présentation à la force de vente adopteriez-vous ?

2. Situation à fin juin N + 1

Les résultats à fin juin N + 1 sont les suivants :

Produits	A	B	C	D	E	F	Total
Placement à fin juin	150	70	80	70	100	40	510

Ces résultats vous amènent à quelles conclusions budgétaires au sujet de votre plan de rémunération ? (Les placements sont répartis de façon linéaire tout au long de l'année.)

Vous décidez de mettre en place une politique d'incentives afin de réussir le plan de l'exercice :

Quel est le budget nécessaire pour cette campagne d'animation sachant que l'accroissement de productivité pour 100 € de prime supplémentaire est de 20 % pour le produit B et de 5 % pour le produit F ?

II. Éléments de solution

1. Établissement de la grille de rémunération N + 1

• Masse variable disponible

– N : Rémunération vendeur

$$1\,500\ € \begin{cases} 60\ \%\ \text{fixe} = 900\ € \\ 40\ \%\ \text{variable} = 600\ € \end{cases}$$

– N + 1 : variable N + 15 % = 690 €

– Masse variable disponible N + 1

690 € × 12 MOIS × 130 VENDEURS = 1 076 400 €

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2016 Dunod.

☞

• *Productivité N + 1*

Produits	Nombre de placements au plan	Productivité par produit	Productivité totale
A	250	0,3	75
B	200	0,7	140
C	150	1,2	180
D	100	1,8	180
E	180	2,2	396
F	120	3,8	456
Total	**1 0001**		**1 427**

Les placements N + 1 représentent 1 427 points de productivité.

$$\frac{\text{Masse variable N + 1 disponible}}{\text{Total points de productivité N + 1}} = \frac{1\ 076\ 400}{1\ 427} = 754{,}3$$

Établissement de la grille de rémunération

Produits	Productivité par produit	Valeur du point de productivité	Valeur du placement
A	0,3	754,3	226,3
B	0,7	754,3	528,0
C	1,2	754,3	905,2
D	1,8	754,3	1 357,7
E	2,2	754,3	1 659,5
F	3,8	754,3	2 866,3

C'est la grille de base, mais elle doit être améliorée.

En ce qui concerne le produit A, la valeur indiquée dans la grille ci-dessus est inférieure à celle offerte pour le placement du produit A en N. Cela offre l'opportunité à tout vendeur de quitter la société avec des primes de licenciement (rupture du contrat de travail du fait de l'employeur), ce qui n'est pas forcément souhaitable.

Si l'entreprise ne souhaite pas pénaliser le produit A, il faut que la prime donnée pour tout placement soit au minimum égale à celle de N, soit : 280 €. Cette décision nous entraîne un dépassement de budget de : 13 450 €, qu'il faut supprimer afin d'avoir un plan en équilibre.

L'opportunité en est offerte avec le produit D, qui est un nouveau produit, donc sans historique. La grille de base nous indique : 1 357,70 €. L'intérêt de la société est de mettre la prime de placement au plus bas possible tout en respectant la place du produit dans la gamme, cela pour deux raisons principales :

- un nouveau produit est toujours porteur au niveau de la force de vente ;
- il sera toujours possible d'augmenter la prime de base en cas de difficultés, mais pratiquement impossible dans le sens inverse (voir cas du produit A).

☞

Copyright © 2016 Dunod.

Une des solutions possible est de positionner le produit D à 1 200 €, ce qui permet d'économiser 15 760 € sur le budget et donc compense le dépassement entraîné par la prime du produit A.

La grille définitive pourrait être la suivante, après arrondis pour une meilleure mémorisation dans la force de vente :

Produit A	280 €	Masse variable dépensée 068 600 €
Produit B	520 €	
Produit C	900 €	
Produit D	1 200 €	
Produit E	1 660 €	

Produit € 2840 €

N.B. Il n'y a pas de solution unique. Cependant, la solution mise en œuvre doit :
- présenter des primes en augmentation par rapport à N (ou au moins égales) ;
- présenter des primes qui respectent la gamme A < B < C < D < E < F ;
- faire que la masse variable disponible N + 1 ne soit pas dépassée si le plan est réalisé.

2. Politique de présentation à la force de vente

Un plan de rémunération, pour être efficace, doit être accepté par la force de vente.

Plusieurs possibilités :

a) Présentation à l'ensemble de la force de vente au cours d'une réunion, mais la réunion sera difficile à diriger.

b) Présentation en deux temps :
- présentation à l'encadrement de la force de vente ;
- présentation par l'encadrement à la force de vente au cours de réunions simultanées locales.

Cette solution présente l'avantage, d'une part, de concerner et d'impliquer l'encadrement et, d'autre part, de personnaliser les présentations en fonction des vendeurs (réunions locales).

N.B. En plus de ces réunions devront avoir lieu les présentations légales au comité central d'entreprise et, éventuellement, les présentations prévues par la convention collective.

3. Conclusions en fonction des résultats à fin juin :

	A	B	C	D	E	F	Total
Plan à fin juin	125	100	75	50	90	60	500
Réalisé à fin juin	150	70	80	70	100	40	510
Productivité à fin juin	45	49	96	126	220	152	688

Les réalisations à fin juin montrent :
- un dépassement du plan en placements ;
- 96,4 % de réalisations en productivité $\frac{688}{1\,427/2}$

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Les rémunérations distribuées doivent être à 96,4 % du budget prévu au maximum.

Les placements à fin juin représentent un variable distribué de :

	Placement	Valeur du placement	Variable distribué
A	150	280	42 000
B	70	520	36 400
C	80	900	72 000
D	70	1 200	84 000
E	100	1 660	166 000
F	40	2 840	113 600
Total	**510**		**514 000**

La masse disponible à distribuer devrait être : $\frac{1\ 076\ 400}{2} = 538\ 200$

La masse distribuée a été 514 000 soit : 95,5 %.

N.B. La réponse à cette question permet de compléter l'appréciation de la réponse à la question n° 1. La variation doit être au maximum de 94,6 % ± 2 %.

4. Budget nécessaire pour l'animation

Retard sur produit B : 30 placements

Retard sur produit F : 20 placements

Afin de réussir le plan, il faudra placer :

130 produits B et 80 produits F..., d'où une productivité :

	B	F
Placement à fin juin	70	40
Productivité	$70 \times 0{,}7 = 49$	$40 \times 3{,}8 = 152$
Productivité individuelle	$\frac{49}{6 \times 130} = 0{,}062$	$\frac{152}{6 \times 130} = 0{,}194$
Reste à placer	130	80
Productivité	$130 \times 0{,}7 = 91$	$80 \times 3{,}8 = 304$
Productivité individuelle nécessaire	$\frac{91}{6 \times 130} = 0{,}116$	$\frac{304}{6 \times 130} = 0{,}389$
Accroissement de productivité	87 %	100 %

Budget nécessaire :

Produit B = $\frac{87}{20} \times 20\ € = 87\ €$ par placement

Produit F = $\frac{100}{5} \times 20\ € = 400\ €$ par placement

Copyright © 2016 Dunod.

☞

Comme il est nécessaire de placer :

130 produits B × 087 € = 11 310 €

80 produits F × 400 € = 32 000 €

Soit au total..... 43 310 €

N.B. Cette question est la plus artificielle du cas, car l'élasticité de la réponse de la force de vente à une motivation est très rarement connue, pour ne pas dire jamais.

Copyright © 2016 Dunod.

Chapitre

6 Définir et piloter les performances

Les organisations contemporaines se trouvent confrontées pour se développer, ou simplement survivre, à la nécessité d'améliorer leur performance. Pour ce faire, elles disposent d'une possibilité limitée : l'accroissement du flux de leurs investissements et d'une possibilité jusqu'alors peu exploitée : l'amélioration de leur performance sociale. Il est donc naturel qu'elles se tournent de plus en plus fréquemment vers les ressources humaines comme source d'élévation des surplus dégagés.

En effet, lorsqu'on s'interroge sur les facteurs qui influent sur la qualité et la quantité du produit, défini au sens large de production de biens matériels ou de prestations de services, on retient généralement :

- **le travail**, dont la quantité et la qualité déterminent le niveau de production ;
- **l'information et les matières**, dont le flux peut aussi être caractérisé en termes de quantité et de qualité ;
- **les capitaux techniques et financiers** en quantité et en qualité ;
- **la qualité de la combinaison de ces facteurs**, c'est-à-dire l'aptitude à les mettre en œuvre de façon aussi optimale que possible.

Sur ces bases, comment peut s'opérer l'amélioration de la performance dans une organisation moderne, c'est-à-dire l'élévation relative de la quantité et de la qualité du produit ?

Copyright © 2016 Dunod.

Elle peut s'opérer :
- **par l'action sur les quantités** : plus de travail, plus de capitaux, plus de matières... Ce fut une voie privilégiée par les sociétés industrielles passées mais qui se heurte de nos jours à des phénomènes de déséconomies d'échelle et à la taille limitée des marchés ;
- **par l'action sur les qualités** : qualité du travail, de l'information, du capital et de la combinaison des facteurs. On s'aperçoit alors que les ressources humaines se trouvent au carrefour des actions quantitatives conduites par l'entreprise.

Partout, la mobilisation pour la performance passe par les ressources humaines. Elle s'opère sur des bases et dans des conditions qui sont examinées dans ce chapitre. Elle conduit à des formules de participation extrêmement diverses qui sont présentées plus avant.

Section 1 ■ **La performance et sa mesure**
Section 2 ■ **Le pilotage des performances socio-économiques**
Section 3 ■ **La participation dans ses différentes modalités**

Section 1 LA PERFORMANCE ET SA MESURE

1 Les définitions de la performance sociale à court et moyen terme : efficacité, efficience

La performance dans le court et le moyen terme s'apprécie toujours à deux niveaux : **l'efficacité**, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés ; **l'efficience**, rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir.

1.1 L'efficacité sociale

Elle mesure le degré d'atteinte des objectifs sociaux ou socio-économiques. Il peut s'agir, par exemple, de réaliser un taux d'absentéisme donné, de respecter les étapes et les engagements d'un programme de formation ou de cibler une variation des frais de personnel.

De plus en plus souvent, la performance en termes d'efficacité sera appréciée sur la base d'**indicateurs de qualité**. Ces indicateurs sont établis sur la base de données industrielles, administratives ou à partir d'enquêtes commerciales.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Dans les activités industrielles, par exemple :
– niveau de qualité des productions (taux de rebuts, retours…) ;
– rapport entre production et consommation matières (du type, par exemple, « mise au mille » : quantité de tôle plate sortie pour 1 000 t d'entrants, dans le laminage).

Dans les activités fonctionnelles, par exemple :
– respect des échéances dans l'élaboration des documents, réduction des délais ;
– nombre de dossiers traités par période ;
– respect des engagements budgétaires.

Plus largement, la notion de performance sociale de l'organisation en termes d'efficacité fait référence aux incidences de la politique sur l'attitude des salariés vis-à-vis de l'organisation qui les emploie. Elle peut être définie comme l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ou bien, de façon plus globale, comme le niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'organisation. Les deux conceptions sont d'ailleurs complémentaires, le niveau d'intégration d'un salarié dans l'entreprise constituant l'élément déterminant de sa satisfaction.

Se pose alors le problème de la mesure de l'efficacité à ce niveau global, puisqu'il n'existe évidemment pas d'indicateur unique en la matière. L'appréciation doit donc être conduite sur la base d'enquêtes spécifiques assez délicates à mettre en œuvre ou être médiatisée par un certain nombre d'indicateurs constituant les révélateurs d'un climat social : indicateurs de tension sociale, absentéisme, turn-over, évolution de la qualité…

1.2 L'efficience sociale ou socio-économique

Quel que soit le type d'organisation considéré, la définition de la performance en termes d'efficience est toujours la même. Il s'agit, comme en mécanique ou en gestion financière, de rapporter le résultat obtenu aux moyens mis en œuvre pour l'obtenir.

$$\textbf{Performance (efficience)} = \frac{\text{Résultats obtenus par un homme, un groupe, une équipe…}}{\text{Moyens en temps ou en coûts mis en œuvre pour les obtenir}}$$

2 L'efficience sociale appréciée à travers le rendement et la productivité du travail

Rendement et productivité sont souvent confondus par les praticiens alors qu'ils sont significatifs de deux catégories distinctes. Le rendement exprime une performance en terme technique ; la productivité l'exprime en terme économique. Le premier concept obéit à la logique de la gestion de production, le second à celle du calcul économique. Entre les deux, le système des prix et des coûts fait la différence.

Copyright © 2016 Dunod.

2.1 Le rendement et la productivité physique du travail

- *Le rendement* est le rapport exprimé en termes physiques entre l'input et l'output d'un facteur de production. Le rendement du travail sera donc défini comme le rapport entre :

$$\frac{\text{La production obtenue}}{\text{Le temps consacré à son obtention}}$$

On dira ainsi que :
– le rendement d'un mineur de charbon est de 3 tonnes par heure ;
– le rendement d'un ouvrier du pétrole est de 30 barils par jour.

- *La notion de productivité physique du travail* : dans l'industrie, par abus de langage, la notion de productivité est souvent assimilée à celle de rendement. On parlera alors de productivité physique du travail, équivalente au rendement.

Exemple – **Productivité physique du travail = Rendement du travail**

Exemple de détermination de la productivité physique[1]

Si, aujourd'hui, on a fabriqué 11 corbeilles durant 8 heures de travail alors que la veille on n'en avait fabriqué que 10 dans le même temps, la production de la fabrication a augmenté de 10 % d'un jour à l'autre. Arithmétiquement, on écrira :
– indice des quantités produites : 11/10 = 110 (%)
– indice des heures travaillées : 8/8 = 100 (%)
– indice de croissance de la productivité, rapport des deux indices précédents : 110/100 = 1,10 = 110 (%)
– taux de croissance de la productivité, excès sur l'unité du rapport précédent : 1,10 – 1 = 10 %.

Le jour suivant, on aura fabriqué par exemple 9 corbeilles en 6 heures de travail seulement : d'aujourd'hui à demain, le taux de productivité se calculera de la même manière :
– indice des quantités produites : 9/11 = 81,8 (%)
– indice des heures travaillées : 6/8 = 75 (%)
– indice de croissance de la productivité, rapport des deux indices précédents : 81,8/75 = 1,09 = 109 %
– taux de croissance de la productivité : 1,09 – 1 = 9 %.

Ainsi, d'hier à aujourd'hui, à quantité égale de travail, la productivité avait crû de 10 % ; d'aujourd'hui à demain avec une durée de travail réduite, elle aura crû de 9 %, la production ayant diminué de 9 % de moins que la quantité de travail mise en œuvre.

1. D'après l'article de M. Boiteux, président EDF, *Revue française de gestion*, n° 2.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

2.2 La productivité du travail en valeur

Dans le cadre de l'exemple retenu précédemment, si :

> « La production porte sur des corbeilles à papier et des corbeilles à fruits, il n'est plus possible de compter en corbeilles : la corbeille à papier est plus longue à fabriquer, mais peut être faite d'osier de moins bonne qualité, plus facile à trouver. Le fait est, d'ailleurs, que le marché n'attache pas la même valeur aux deux types de corbeilles ; supposons que le "cours" qui s'établit pour l'échange entre l'une et l'autre soit de 1 sur 2 : une corbeille à papier vaut deux corbeilles à fruits.
>
> Sur cette base, le calcul redevient possible : pour apprécier les quantités produites, on ajoutera au nombre de corbeilles à fruits le double du nombre de corbeilles à papier pour obtenir une évaluation en "corbeilles équivalentes", et c'est l'indice de croissance des quantités de corbeilles exprimées en corbeilles équivalentes que l'on rapportera à celui des heures travaillées.
>
> Il apparaît ainsi qu'en cas de processus de production complexe, ce ne sont plus des quantités brutes, mais des quantités pondérées qui interviennent pour caractériser la croissance de la production ou de la consommation de facteurs[1]. »

La productivité en valeur prend en compte les prix et les coûts dans l'appréciation de la performance des salariés : les productions sont exprimées en fonction de leurs prix, les quantités de travail sont pondérées par l'appréciation de leurs qualités relatives.

La productivité du travail se définit comme le rapport entre la valeur produite et le coût du travail mis en œuvre. C'est une productivité apparente puisqu'elle est rapportée à un seul facteur – le travail –, alors que généralement plusieurs facteurs sont mis en œuvre.

$$\textbf{Productivité du travail} = \frac{\text{Valeur de la production obtenue}}{\text{Volume du travail mis en œuvre}}$$

Au numérateur, on retiendra des indicateurs valorisant une production : chiffre d'affaires réalisé par l'unité en cause, valeur ajoutée, chiffre d'affaires de cession interne ou production valorisée sur la base des prix de marché, ou éventuellement et à défaut, volume de la production réalisée (à ne pas confondre avec celui de l'activité).

Au dénominateur, suivant les possibilités, on choisira l'un des indicateurs suivants, en tenant compte du fait qu'ils sont classés par rang de pertinence croissante ; les indicateurs « 3 » et « 4 » sont évidemment préférables, lorsque cela est possible, au « 2 » ou au « 1 ».

1. Les **effectifs** : on retiendra l'effectif payé, pondéré (compte tenu du temps de travail) par période.

1. M. Boiteux, article déjà cité.

Copyright © 2016 Dunod.

2. La **durée du travail**, calculée sur la base suivante, en général, par mois :
   Effectif présent pondéré × (temps normal du travail – absences + temps supplémentaire).
3. La **masse salariale chargée**.
4. Le **coût total du travail**.

On relève que la pertinence de la mesure des performances est finalement davantage conditionnée par le maintien des mêmes bases de calcul dans le temps que par le choix des indicateurs. Ce sont les variations relatives de la performance qui constitueront pour l'auditeur les vrais indicateurs d'alerte plus que des résultats bruts difficiles à comparer avec un référentiel.

3 Questions fondamentales et problèmes pratiques de mesure de la performance

3.1 Identification des sources de performance

La performance, perçue et mesurée au niveau du groupe, de la sous-unité, de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée : l'une est interne, l'autre est héritée de l'environnement.

D'un côté, une **performance intrinsèque ou performance de l'unité** qui résulte elle-même de la combinaison :
- d'une performance humaine, celle des collaborateurs de l'organisation, à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser ;
- d'une performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements ;
- d'une performance financière décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

De l'autre côté, une **performance extrinsèque** ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes. Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix ce cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire d'un brevet, autant d'exemples de situations de rente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne (certains diraient cependant que c'est aussi une performance que de savoir placer une organisation en position de percevoir les rentes !).

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

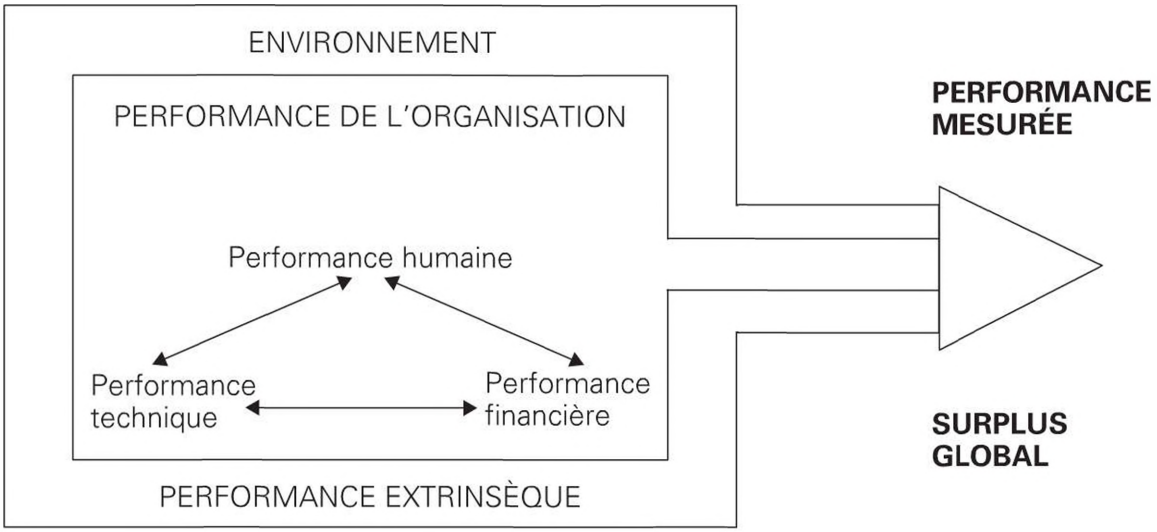


Figure 6.1 – Les sources de performance

3.2 Identification des niveaux de mesure de la performance

La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés ci-après. L'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers :
- performance individuelle au niveau du poste qui fondera une partie de la rémunération ;
- celle du groupe ou de la sous-unité qui sert de base aux réflexions d'organisation ;
- celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques.

Les niveaux d'analyse plus macro-économiques peuvent donner des indications générales mais échappent à la problématique du pilotage social.

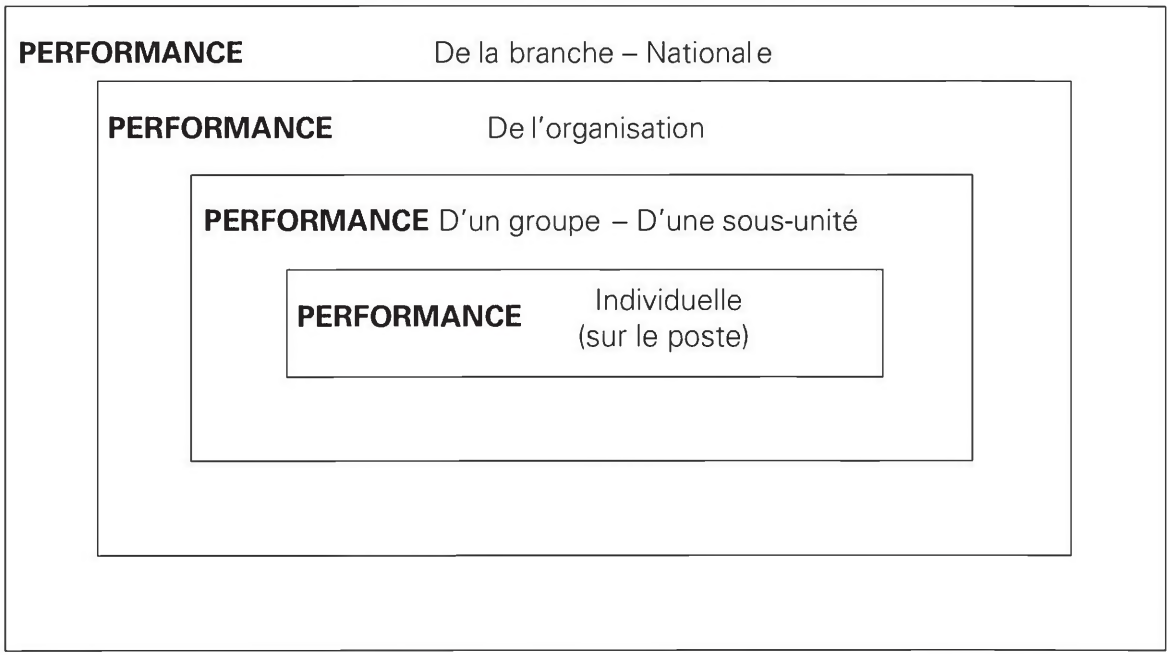


Figure 6.2 – Les niveaux de mesure des performances

Copyright © 2016 Dunod.

3.3 Performance immédiate ou performance dans la durée

On sait que la performance d'un salarié, d'une équipe, d'une organisation s'améliore dans le temps : c'est la notion de **courbe d'apprentissage** qui est schématisée par la figure 6.3.

Le choix d'une période de référence dans l'appréciation de la performance va donc au-delà d'une simple option technique. Il fait référence à une question fondamentale du délai de mise sous tension des hommes ou des équipes : cherche-t-on l'efficacité immédiate ou l'efficacité différée ?

Les arbitrages courants conduisent à prendre pour référence l'année, pour des raisons de disponibilité de l'information comptable. On n'oubliera pas que ce délai mérite d'être dépassé, par exemple pour évaluer la performance des équipes de direction, ou réduit pour apprécier les performances des exécutants.

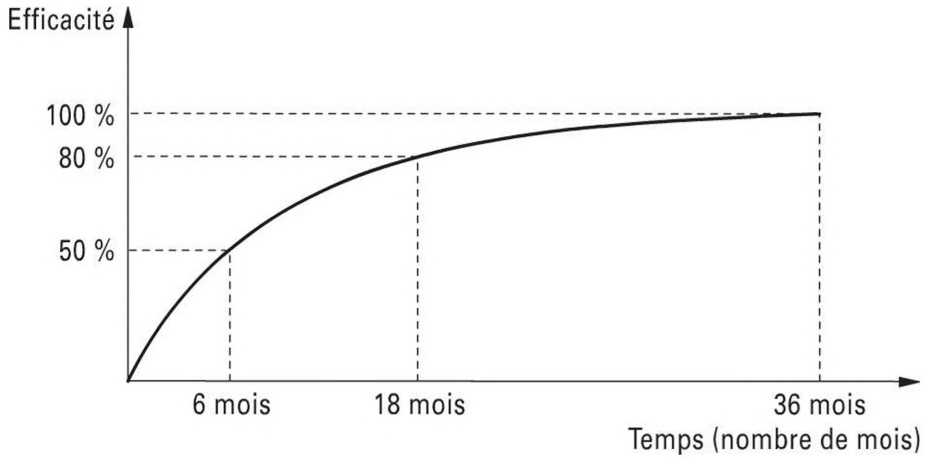


Figure 6.3 – La courbe et les coûts d'apprentissage : l'exemple d'un ingénieur de recherche informatique

Remarque opérationnelle : dans tous les cas, quels que soient les arbitrages autour des questions précédentes, **on raisonnera en variation**. Ce qui est important, c'est d'apprécier l'écart avec d'autres unités de même type et surtout de mesurer l'évolution dans le temps de l'efficacité du travail. On raisonnera donc marginalement, en comparant un supplément de produit par rapport à un supplément d'activité ou la variation des résultats obtenus sur deux périodes.

4 La mesure de la performance à long terme : la capitalisation dans les hommes

Dans le court terme et le moyen terme, de la journée à l'année, la performance peut être définie en termes d'efficacité et d'efficience. Toutefois, si l'on souhaite mesurer la performance durable au-delà d'une année, il convient de dépasser ces

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

critères et de raisonner en termes de capitalisation dans les hommes, de montée en compétences, d'amélioration de l'organisation, de flexibilité accrue, c'est-à-dire l'ensemble des éléments qui préparent les performances futures. Il s'agit d'apprécier le potentiel de l'entreprise pour l'avenir, assis sur ses ressources humaines, et de s'assurer de la pérennité de la création de valeur au-delà de la courte période. Nous mesurons alors le **développement durable**, c'est-à-dire les racines de la performance dans la durée, d'un à trois ou cinq ans dans la plupart des secteurs.

Pratiquement cette performance durable peut être analysée et mesurée autour des trois axes répertoriés ci-après.

Axe 1 : le développement d'un potentiel

C'est-à-dire les savoir-faire accumulés, l'augmentation de la pérennité de l'entreprise, le constat de la capitalisation dans les hommes et les équipes.

Exemples d'indicateurs pouvant être retenus à ce titre :
- Pourcentage de personnel ayant élargi ses compétences sur son poste, taux de salariés multicompétents.
- Taux de départs des nouveaux entrants (sur les deux premières années par exemple).

Axe 2 : la capacité de flexibilité en vue de faire face aux changements

Dans un environnement aléatoire, la performance peut être appréciée comme la capacité à s'adapter à des situations de croissance ou de récession et, plus généralement, comme la possibilité de faire face à des changements techniques ou commerciaux. Compte tenu de la forte inertie des ressources humaines, cet élément sera significatif pour un grand nombre d'organisations.

Exemples d'indicateurs pouvant être retenus à ce titre :
- Pourcentage des salariés sur des métiers clefs qui ne sont pas allés en formation depuis trois ans.
- Flexibilité de la masse salariale définie comme le rapport : masse salariale des personnels temporaires (CDD, intérimaires, autres…)/masse salariale totale.

Axe 3 : les services rendus à la collectivité ou à l'environnement

Ces dimensions de la performance durable prennent en compte les services rendus par les organisations non marchandes dont il n'est pas possible d'apprécier un produit d'une part et les apports à l'environnement (région ou pays d'accueil) opérée par les organisations marchandes, d'autre part.

Exemples d'indicateurs pouvant être retenus à ce titre :
- Durée d'ouverture au public des services sociaux ou ceux de l'État civil d'une mairie.
- Création d'emplois nets sur deux ans par une entreprise dans une zone défavorisée.

Copyright © 2016 Dunod.

4.1 Les méthodes de valorisation des ressources humaines

On retrouve en ce domaine les trois approches fondamentales d'appréciation de la valeur d'un capital, immatériel dans ce cas : le coût historique, le coût de remplacement, la capitalisation des produits attendus.

- *Le coût historique* : l'estimation se fera sur la base de l'agrégation des coûts relatifs à l'entrée et au maintien des ressources humaines dans l'entreprise : recrutement, formation, promotion, mutation et « coûts organisationnels » liés au fonctionnement des équipes.
- *Le coût de remplacement des équipes* : estimation des frais de recrutement et des coûts d'apprentissage des métiers en vue de reconstituer à l'identique des équipes existantes.

On ne peut envisager d'appliquer la méthode à l'ensemble du personnel d'une entreprise sous peine de faire courir un risque important de surévaluation sur la base de l'hypothèse absurde d'un remplacement complet de tous les salariés. Toutefois, la méthode peut être pertinente pour estimer la valeur de quelques équipes clefs : vendeurs spécialisés, techniciens ou financiers pointus, par exemple.

- *La valeur de capitalisation* : cette méthode relève de principes plus actuels fondant l'appréciation d'une valeur sur la base des profits qu'elle engendrera dans le futur. Dans ce cas, on appréciera la valeur des ressources humaines à partir :
  - des profits nets dégagés par les salariés dans l'avenir ;
  - des lois de probabilité régissant leur présence dans l'entreprise, pour le futur ;
  - d'un taux de capitalisation, sur la base, par exemple, des pratiques retenues pour les autres types d'actifs de l'entreprise.

4.2 Quelques pistes pour une pratique des estimations

En principe, l'idée d'une méthode unique des valorisations appliquée sur la base de critères permanents – déjà peu pertinente en matière de capitaux matériels – est à abandonner dès lors qu'il s'agit d'apprécier les valeurs immatérielles et encore plus celles des ressources humaines. Trois pistes de réponses peuvent être proposées.

- *La notion de valeur du potentiel humain est plurivoque* : elle conduit nécessairement à des résultats différents suivant les demandeurs. Les responsables de gestion s'attacheront plutôt aux méthodes basées sur l'observation des coûts, notamment pour surveiller les éléments de « coûts cachés » (par exemple, les coûts d'embauche et de formation), généralement mal contrôlés. En revanche, les investisseurs ne prendront en considération que les résultats économiques (ou les risques) à attendre des salariés en place. Ils se fonderont donc sur des estimations établies à partir des méthodes de capitalisation.
- *La valorisation économique du capital humain peut conduire à un résultat nul*, voire négatif : on comprend aisément qu'une équipe, même performante, puisse

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

avoir une valeur nulle pour une entreprise déterminée à une date donnée, dès lors que ses membres ne sont pas placés dans des conditions leur permettant d'exprimer leurs compétences. Dans d'autres situations (erreurs stratégiques, conditions industrielles défavorables, situation commerciale dégradée…), la valeur négative pourrait être représentée par le coût des départs probables. On retiendra alors le montant cumulé des indemnités de licenciement à verser aux partants, du coût des opérations de licenciement et, éventuellement d'outplacement, en vue de chiffrer la « valeur négative » des ressources humaines.

- *L'estimation porte toujours sur des équipes ou des populations bien ciblées* : la valeur d'un potentiel humain ne peut être obtenue par la sommation de valeurs individuelles. L'efficacité est celle de l'équipe et non des individualités qui la composent : elle tient au climat, à la motivation collective, à la qualité des relations de ses membres, à la personnalité des cadres qui la dirigent. De la même façon, l'appréciation des risques s'opérera sur des groupes de salariés en fonction d'une probabilité de départ ou des besoins de reconversion.

Section 2 LE PILOTAGE DES PERFORMANCES SOCIO-ÉCONOMIQUES

1 Pourquoi piloter les performances ?

On peut énoncer cinq raisons de mesurer et piloter les performances humaines. Elles sont cumulatives et expriment progressivement un projet de pilotage total des performances. Autrement dit, certaines organisations s'en tiendront au premier objectif, tandis que d'autres, plus avancées ou pionnières, intégreront tous les objectifs cités.

1. Chaque salarié connaît les objectifs de son service ou de son entreprise : il dispose ainsi de cibles connues, affichées et lisibles pour conduire sa mission.
2. Chaque salarié a des repères pour baliser ses progrès : il peut ainsi situer à tout moment son cheminement vers la cible.
3. Les hiérarchiques disposent d'une base objective pour mesurer et comparer les performances. Le système d'évaluation échappe ainsi à la subjectivité qui peut en ruiner les fondements et conduire à des conflits.
4. Des informations objectives permettent de déterminer les salaires de performance. Les organisations qui ont mis en place des formes de rétribution de performance disposent ainsi d'outils objectifs de détermination des salaires de performance.
5. Chaque groupe est contraint de définir des objectifs en contribution avec les résultats globaux. On entre ainsi dans une logique de pilotage intégré des performances de l'ensemble des cellules constitutives d'une organisation.

Copyright © 2016 Dunod.

2 La performance des services ressources humaines

À titre d'exemple, il est possible de recenser quelques indicateurs pouvant être retenus dans la mesure des performances d'un service ressources humaines. Ces indicateurs classés autour des grands axes stratégiques de pilotage des performances balisent les progrès, d'une année sur l'autre généralement, des différentes activités de la fonction ressources humaines.

Exemple – **Sélection d'indicateurs objectifs par cibles de pilotage**

Productivité de la fonction

$$\frac{\text{Coût total de la fonction}}{\text{Effectif d'heures consacrées (inscrits + intérim)}}$$

Nombre d'heures consacrées à l'intégration des nouveaux entrants

Développement des ressources humaines

$$\frac{\text{Dépenses de formation}}{\text{Masse salariale}}$$

% de salariés n'ayant pas eu de formation au cours des 3 dernières années

Satisfaction du personnel

Enquêtes périodiques

$$\frac{\text{Nombre d'erreurs paie}}{\text{Nombre de bulletins réalisée}}$$

Contrôle de gestion sociale

Écart entre masse salariale prévue et réalisée

Niveau d'utilisation des tableaux de bord sociaux

Dialogue et communication

Taux de réalisation des entretiens annuels

Nombre d'heures consacrées à l'intégration des nouveaux entrants

Application de la réglementation

Coût du contentieux

Somme des aides obtenues

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Repère

Entre 1,8 % et 5 % quel est le bon ratio ?

La question de la mesure de la productivité et de la fonction R. H. est à la fois légitime, (pourquoi serait-elle la seule fonction à échapper à cette mesure ?), et très délicate à conduire puisqu'il s'agit d'activités de services dont la qualité est plus importante que la quantité.

Le cas qui suit donne un très bon exemple des aléas de cette mesure.

La société Y qui répond annuellement à une grande enquête d'une société de conseil sur la performance des services RH. Son ratio de salariés dans la fonction RH par rapport aux salariés gérés, établi aux normes de l'enquête, est de 1,8 % compte tenu d'une gestion décentralisée des ressources humaines non externalisée et une mise en conformité avec le périmètre de l'enquête (hors communication externe).

Sur le périmètre RH de l'enquête, ce ratio de 1,8 % correspond seulement aux effectifs salariés de la fonction RH. Cette entreprise ayant des petites filiales, de nombreuses missions RH décentralisées vers les managers grâce à des outils de type workflow ou vers des correspondants ateliers, ils ne sont pas comptabilisés au titre de la fonction RH.

Cette même entreprise, affiche en interne un ratio 5,0 %, l'organisation matricielle du groupe faisant que les directions établissements et la logistique associée, sont rattachés à la fonction RH.

Une approche interne sur des critères plus objectifs aurait amené à trouver un ratio de 2,5 % à la place du 1,8 % en intégrant toutes les parts d'effectifs effectuant des actions RH quel que soit leur rattachement hiérarchique.

3 Les analyses socio-économiques

Les analyses socio-économiques des ressources humaines se sont largement développées au cours des dernières décennies. Elles accompagnent la mise en place de procédures de contrôle de gestion sociale dans un certain nombre d'entreprises de grande taille et dans les groupes.

3.1 Les analyses socio-économiques

L'**approche socio-économique** peut être définie comme l'ensemble des procédures, des outils ou des méthodes qui prennent en compte les ressources humaines sur les mêmes bases de traitement et de rationalité que les autres facteurs de production. Elle connaît d'importants développements au cours de la période actuelle, sans doute dus au souci d'introduction de la rationalité économique dans un domaine qu'elle ignorait jusqu'alors.

Copyright © 2016 Dunod.

Les analyses sont conduites à partir d'une estimation financière des flux relatifs aux ressources humaines dans une logique de maximisation du surplus économique. Elles débouchent sur des arbitrages effectués sur la base des enjeux financiers de chaque projet. Par exemple, les modes d'organisation du travail, les politiques d'amélioration des conditions de travail, les stratégies d'embauche ou de formation, seront éclairés par des analyses de rentabilité de même type que celles qui se pratiquent pour les choix d'investissement ou de marketing.

3.2 La détermination des coûts et avantages sociaux

La **comptabilité analytique sociale** fait partie de l'analyse socio-économique dont elle constitue même le pilier en fournissant la base méthodologique d'évaluation des coûts et avantages sociaux. Elle contribue donc à une analyse de la performance humaine en permettant une appréciation chiffrée des phénomènes sociaux élémentaires ; plus précisément, elle apporte des informations quantifiées en réponse à des questions posées par les responsables des ressources humaines.

L'étude comptable peut être centrée sur :

- **des événements** : on calculera le coût de l'embauche, du licenciement, d'une pollution, d'un conflit social, du retour d'un produit, de la suppression du travail de nuit… ;
- **des organes ou des groupes** : coût de fonctionnement du comité d'entreprise, des œuvres sociales, des services médico-sociaux, incidence d'une amélioration de la qualité sur les clients, coût de l'information des actionnaires ;
- **un poste ou un niveau de qualification** : coût de fonctionnement d'un poste, analyse des coûts par catégories socioprofessionnelles, coût des montées en cadence, de l'apprentissage… ;
- **des investissements sociaux majeurs** : on pratiquera, par exemple, des analyses des retours sur investissement en formation ou des études avantages-coûts de changement des modes d'organisation du travail.

4 Le coût des ressources humaines

On ne saurait asssimiler, sans commettre une grave erreur, le coût de la main-d'œuvre au seul coût salarial, le rapport moyen entre ces deux grandeurs étant approximativement du simple au double ! Le coût de la main-d'œuvre pour une organisation comprend trois éléments distincts :

- **le coût primaire**, composé des salaires et rémunérations diverses ;
- **le coût secondaire**, rassemblant les charges sociales dans leur fraction qui est à la charge de l'entrepreneur ;
- **le coût tertiaire**, composé des frais de gestion de la main-d'œuvre.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

4.1 Le coût primaire : ensemble des gratifications et avantages en nature

À ce niveau, on retiendra l'ensemble des salaires, primes et éléments accessoires de la rémunération. Les avantages seront intégrés à ce niveau ; ils figureront à leur coût de revient, du point de vue de l'entreprise qui les propose.

En effet, à la suite de l'aggravation de la pression fiscale sur les salaires dans certains pays, un grand nombre d'entreprises, soucieuses de conserver leurs cadres en place et de maintenir la motivation de l'encadrement, ont développé des politiques d'accroissement des avantages en nature complémentaires aux salaires. Pour les administrations fiscales de ces pays, il y a avantage en nature chaque fois qu'une entreprise permet à un salarié de bénéficier gratuitement ou pour un prix réduit de la jouissance d'un bien ou d'un service. Parmi la multitude des types d'avantages qui peuvent être récensés – et qui d'après certains observateurs correspondraient à un pourcentage de 15 à 25 % du salaire des cadres supérieurs –, les plus fréquemment accordés sont les suivants :

- **voitures de fonction** : 80 % des entreprises accordent cette facilité à leurs cadres de direction générale, et 50 % à leurs cadres dirigeants ;
- **attribution de logement** : 20 % des entreprises environ logent leurs cadres gratuitement ou moyennant paiement d'un loyer modeste ;
- **régimes de retraite et de prévoyance**, qui constituent en fait une rémunération différée par constitution d'une épargne à la charge de l'entreprise ;
- **prêts consentis à des taux préférentiels** ;
- **système de *stocks options***, pour les cadres de direction principalement.

On ajouterait à cette liste la cession gratuite au personnel de biens et services ou à des prix de faveur : les entreprises de transports (ferroviaire-aérien), de production énergétique, les banques, constituent des exemples de ces pratiques d'« autoconsommation » à des taux préférentiels.

4.2 Le coût secondaire : ensemble des charges patronales

Il s'agit de l'ensemble des charges sociales et parafiscales liées à la forme d'emploi prise en compte. On sait, en effet, que les transferts sociaux sont financés pour partie par des cotisations prélevées sur les salaires bruts – et donc supportés par les salariés – et pour l'autre partie par l'employeur ; ils constituent donc des charges s'ajoutant au montant des salaires et qui forment le coût secondaire du travail.

Le principales charges sociales supportées par l'entreprise sont énoncées ci-après :

- **les assurances maladie, maternité, invalidité, décès** : elles sont calculées sur le salaire brut ;
- **les accidents du travail** : un accident a un coût pour la victime, pour l'entreprise, pour la collectivité. Le mode de calcul de la cotisation est

Copyright © 2016 Dunod.

spécifique dans la mesure où il vise à adapter le prélèvement au risque encouru par l'entreprise : il y a donc volonté de réintégration des coûts externes en vue d'inciter les unités productives à limiter le nombre et la gravité des accidents ;
- **le financement des caisses de retraite** : que ce soit pour les retraites des cadres ou celle des salariés non cadres, les entreprises participent – dans des proportions variables suivant le régime adopté – au financement de retraites complémentaires ;
- **les assurances chômage** : les cotisations versées aux régimes de couverture du chômage sont, pour la plus large part, à la charge de l'employeur ;
- la **formation et l'apprentissage** : les entreprises cotisent en fonction du montant des rémunérations versées et engagent, en outre, les dépenses en ce domaine susceptibles de dépasser le plafond légal ;
- **la participation à la construction des logements** ;
- **les versements pour les transports en commun** ;
- **les charges sociales spécifiques à une branche** qui dépendent d'un type d'activité (exemple : le bâtiment) ou des accords spécifiques conclus avec les partenaires sociaux.

4.3 Le coût tertiaire : ensemble des frais de gestion de la main-d'œuvre

En retenant un classement historique, on retiendra les coûts d'entrée, de formation, les frais de gestion de la main-d'œuvre et du dialogue social, le coût des départs.

L'approche d'un coût moyen exige une référence au temps effectivement travaillé prenant en compte, notamment, l'incidence de l'absentéisme.

La détermination du coût moyen peut alors s'effectuer sur la base suivante :

$$\textbf{Coût moyen du travail} = \frac{\text{Coût primaire + Coût secondaire + éventuellement Coût tertiaire}}{\text{Temps de travail effectif}}$$

4.4 Recensement des coûts complets de la main-d'œuvre

Le tableau ci-après recense les coûts totaux engendrés par la main-d'œuvre. Ils sont reclassés en trois séquences logiques, depuis l'entrée dans l'unité jusqu'au départ.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Tableau 6.1 – Recensement des coûts de gestion

Séquences	Commentaires
• **Séquence I : intégration**	
– **Recrutement**	
Recherche	Préparation du recrutement, annonces, documentation, conférences de prospection.
Sélection	Évaluation des candidats, élaboration des tests, interviews, coût de transport.
– **Coût d'entrée**	
Orientation dans l'entreprise	Primes, avantages en nature, frais de déménagement, primes d'éloignement.
	Visites, démarches administratives, examens médicaux.
Adaptation à la tâche	Délai de mise en route, perte de production (en % de la production normale).
	Sous-productivité temporaire.
• **Séquence II : maintenance et formation**	
– **Formation**	
Rémunération des formateurs et stagiaires	
Voyages et séjours	
Matériel pédagogique	Investissements, locaux, petit matériel.
Dépenses externes de formation	Cours, séminaires, stages.
	Coût de remplacement temporaire.
Coût administratif de la formation	Élaboration et maintenance des programmes, contrôle des résultats, secrétariat, gestion…
Versement au Trésor ou à des organismes professionnels	
– **Maintenance sociale**	
Indemnités de résidence, déménagement	
Prestations en nature	Cantines, bibliothèques, coopératives, clubs sportifs, activités culturelles.
	Parking, résidences de vacances…
Avantages sociaux	
Éléments améliorant les conditions de travail	Aménagement des tâches, primes aux idées nouvelles…
Matériel et personnel de sécurité	
Services médicaux et sociaux	
– **Maintenance administrative**	
Gestion de la main-d'œuvre	Planification des tâches, tenue des fichiers, traitement de la paye.
Relations industrielles	Coût des responsables du personnel, des réunions, négociations, grèves (temps passé, perte de production, perte de clientèle…).
• **Séquence III : coût de départ**	
Vacance de poste	
Indemnités statutaires de départ	
Primes de retraite	
Baisse de la production avant le départ	
Concurrence après le départ	Estimation des pertes dues à la présence du salarié dans une unité concurrente (recherche-production-commercialisation).

Copyright © 2016 Dunod.

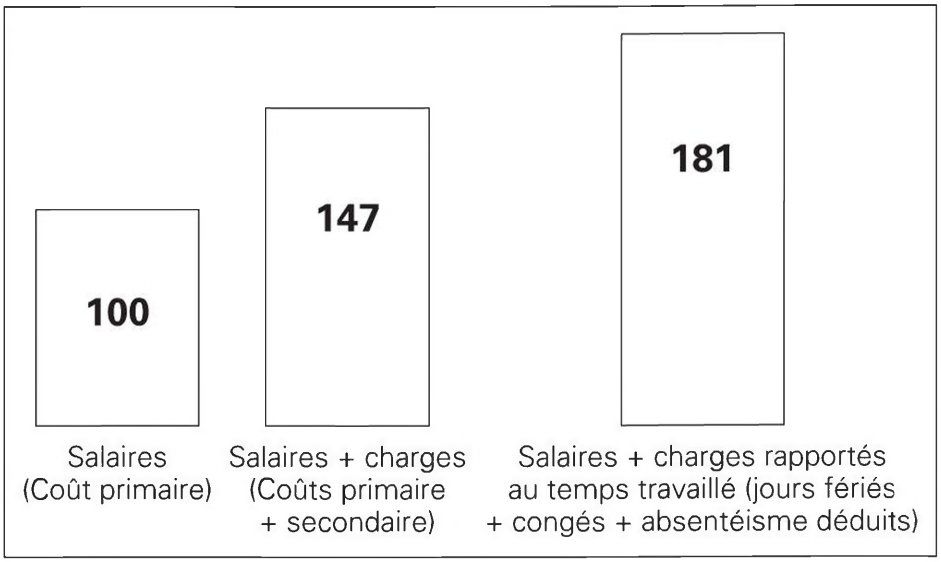


Figure 6.4 – Les coûts moyens du travail en France (sur une base 100 du coût primaire)

Section 3 LA PARTICIPATION DANS SES DIFFÉRENTES MODALITÉS

Le vocable de participation ne manque pas d'ambiguïté, ce qui explique sans doute la diversité des interprétations auxquelles il a donné lieu ; les déclarations d'intention et les pratiques révèlent en effet une multiplicité de voies de mise en œuvre de la participation. Dans son sens le plus large, elle peut être définie comme l'ensemble des moyens dont disposent les travailleurs pour influer sur les décisions prises dans l'organisation ou bénéficier des surplus qu'elle a dégagés. Cette définition renvoie à deux formes essentielles de participation qui s'exprimeront dans des modalités diverses : participation au pouvoir ou participation à la performance économique.

1 La participation au pouvoir et ses modalités

Le pouvoir peut être défini de façon très générale comme « la capacité à agir sur autrui » (M. Crozier). L'exercice du pouvoir consiste :

– à définir et à faire adopter des normes permettant à l'organisation d'atteindre ses objectifs : on constate que la direction du personnel peut jouer un rôle catalyseur en ce sens, mais pas plus ;

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2016 Dunod.

– à faire respecter les normes établies, en mettant en jeu le système « récompenses-sanctions » : la direction du personnel joue dans ce cadre un rôle d'administrateur.

Le développement de la participation au pouvoir répond à des objectifs qui trouvent leurs racines dans deux écoles de pensée très différentes :

– **dans l'optique des relations humaines**, elle est une voie du dialogue social de la circulation d'informations et un moyen d'institutionnaliser le conflit industriel ; elle contribue au désir de reconnaissance des individus ;
– **dans l'optique des ressources humaines**, elle est avant tout considérée comme un facteur décisif d'accroissement de la performance de l'entreprise, suivant un postulat qui pourait être formulé ainsi : la qualité globale de la prise de décision s'améliore en mobilisant une capacité croissante d'expérience, de perspicacité et de capacité créative.

La participation au pouvoir s'opère selon des modalités extrêmement diverses. Les formes observées peuvent être classées en graduant de façon croissante le niveau de pouvoir attribué aux salariés ; les premières font référence à une participation très limitée qui constitue le minimum auquel toutes les entreprises sont soumises ; les dernières constituent un transfert quasi total du pouvoir aux salariés.

– **L'information des salariés** constitue certainement la première étape d'une participation dans la mesure où l'on admet que l'information est source de pouvoir.
Exemple : bilan social et diffusion d'information sociale interne.
– **La consultation** : la décision est éclairée par des avis qui peuvent ou non l'influencer.
Exemple : fonctionnement du comité d'entreprise pour ce qui concerne le rapport sur les perspectives économiques de l'unité.
– **La concertation** : prise de décision sur la base des opinions d'un ensemble de partenaires.
Exemple : mode de fonctionnement de beaucoup de comités d'entreprise en ce qui concerne la formation et les conditions de travail où l'on constate que la décision n'est pas imposée par la direction mais collective ; principes de fonctionnement des cercles de qualité.
– **La gestion par objectif et la mise en œuvre de la décentralisation** : attribution de pouvoir aux échelons intermédiaires des hiérarchies ; on rejoint alors les modes d'organisation et de gestion.
– **La cosurveillance** : introduction d'instances de contrôle au sein des instances de décision.
Exemple : fonctionnement du régime à directoire de la société anonyme (loi de 1966).
– **La cogestion** : attribution d'une part (à définir) du pouvoir de gestion aux représentants des salariés (à déterminer qui ils sont). Un tel système a été mis en place en Allemagne au lendemain de la guerre puis redéfini en 1976 : il comporte un conseil de surveillance où les représentants des actionnaires et ceux des salariés siègent en nombre égal.

Copyright © 2016 Dunod.

– **L'autogestion** : attribution du droit de gérer aux salariés. Les entreprises coopératives participent de cette forme d'exercice du pouvoir.

2 La participation à la performance

2.1 Les problèmes posés par l'association des salariés à la performance

La volonté d'associer les salariés à la performance est partout présente dans la mesure où leur niveau de motivation et d'implication apparaît de plus en plus comme une variable déterminante de la réussite. Elle se heurte toutefois à un triple problème.

Les difficultés d'appréciation des performances des personnels d'encadrement

Elles tiennent au fait qu'il s'agit de mesurer un travail d'administration et de direction ; elles sont donc voisines de celles que soulève l'appréciation de la productivité des fonctionnels (voir le cas retenu à la fin du chapitre). En outre, au fur et à mesure de l'élévation dans la hiérarchie, la performance est de plus en plus collective ; il est donc difficile, ou impossible quelquefois, d'attribuer un intéressement à un homme seul, sans référence au groupe auquel il appartient.

Les risques d'inertie du système d'intéressement

L'efficacité de la motivation, ainsi que les possibilités de versement de l'intéressement exigent que l'association soit la plus étroite possible entre la performance et les avantages accordés et cela du point de vue du niveau et de la valeur. On comprendra alors que les systèmes d'association des salariés aux performances des organisations, et notamment des cadres, privilégient des mécanismes peu doués d'inertie qui lient **un niveau de performance au temps t au niveau correspondant d'intéressement à la même époque**. Il s'agit d'éviter à la fois l'inertie du système et les effets d'accoutumance qui transforment l'intéressement en un élément de la rémunération.

Cette volonté conduit à la mise en place des procédures précises des variations de production qui rendent compte de façon pertinente et rapide des modulations de la performance et à l'introduction des clauses de révision périodique dans les accords d'intéressement.

Faut-il associer l'homme ? le groupe ? le service ? l'unité ?

Dans une organisation moderne, la performance est sans conteste collective : toutefois la motivation s'analyse au niveau individuel sans que l'on puisse nier les effets de synergie au sein du groupe. Aussi les réponses apportées à cette difficile

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

question sont-elles diverses ; le plus généralement, le calcul prend en compte le groupe d'activité pour les productifs et les non-cadres, l'individu pour les personnels d'encadrement et les membres des services commerciaux.

2.2 Les choix d'une modalité de l'intéressement financier

L'intéressement financier prend la forme de compléments de rémunération caractérisés par :

- **leur flexibilité par rapport aux résultats** : leur objet n'est pas de compléter le salaire ;
- **leur nature généralement collective**, bien que certains possèdent un potentiel de flexibilité individuelle : c'est le cas des stock-options et des plans d'épargne par exemple ;
- **leur régime fiscal spécifique en France**, qui en réduit le coût financier et les rend attractifs pour les salariés.

La mise en place d'un système d'intéressement ne saurait être réduite à l'explication de règles légales assorties de quelques techniques de calcul. C'est une politique d'intéressement, qu'il s'agit de définir, caractérisée à travers ses trois composantes essentielles.

1. *Les objectifs assignés à la procédure* : Quel type de performance s'agit-il de développer ? Quelle est la raison d'être de l'intéressement ? Quelle logique du développement de l'entreprise veut-on mettre en lumière ? Sur quelles variables veut-on intervenir ?
2. *Les principes de calcul de la participation*, c'est-à-dire les étapes du calcul permettant de dégager le résultat, les modalités de partage et les règles de l'attribution individuelle ; ces principes seront codifiés de façon complète.
3. *Les mécanismes d'information* permettant de diffuser le projet à l'origine, puis de mobiliser périodiquement autour de la logique choisie en faisant connaître les résultats. Trop souvent négligée, l'information sur la participation est pourtant le seul moyen de donner au projet des vertus mobilisatrices pour lesquelles il a été plus souvent conçu.

2.3 Le choix d'un bon indicateur d'intéressement

Le choix d'un indicateur pertinent est évidemment essentiel à la réussite d'une politique d'association aux résultats. Un mauvais indicateur peut conduire à des effets opposés à ceux qui sont attendus (voir l'exemple du basketteur ci-après).

Nous proposons de filtrer tout indicateur par les quatre critères qui suivent :

- *Bon alignement avec les choix stratégiques* : en pratique les acteurs désignent deux ou trois indicateurs et la direction choisit. De la sorte, la cohérence avec les choix stratégiques est assurée.

Copyright © 2016 Dunod.

– *Absence d'inertie* : un bon indicateur mesure les performances d'une période et non pas celles des périodes précédentes.
– *Objectivement mesurable* : l'indicateur doit être insoupçonnable c'est-à-dire ne pas éveiller des doutes sur les possibilités d'un calcul subjectif. Les soupçons de manipulation réduisent à néant la mobilisation par le système d'intéressement.
– *Facilement compréhensible* : de l'opérateur de base jusqu'au manager de haut niveau, chaque intervenant doit percevoir facilement l'incidence de son engagement sur la mesure de la performance.

Un bon exemple peut être fourni par l'indicateur *« Mise aux 1 000 »* utilisé dans la sidérurgie et défini ainsi :

Indicateur MAM = Hier, nous avons produit X tonnes de produits vendables/hier il est entré 1 000 t de matières brutes.

CHOISIR UN BON INDICATEUR

OBJECTIVEMENT MESURABLE

COMPRÉHENSIBLE PAR TOUS

UN BON INDICATEUR

DANS L'AXE STRATÉGIQUE

SANS INERTIE

La délicate définition d'un indicateur de performance

Tim Hardaway, un joueur de basket professionnel américain, a signé un contrat lui octroyant une prime de 850 000 dollars en fonction du nombre d'actions qu'il effectuerait contribuant à aider un coéquipier à marquer un point.

Il s'est rendu compte en cours de saison que le nombre d'actions qu'il avait totalisé jusque-là n'était peut-être pas suffisant pour obtenir la prime.

Il a ensuite admis qu'il avait évité de marquer des paniers légitimes pour faire des passes à d'autres joueurs afin d'augmenter ses chances d'obtenir la prime.

En d'autres termes, il a changé son comportement en réponse à un calcul de prime, favorisant ainsi son propre intérêt au détriment de celui d'équipe.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

2.4 La participation obligatoire des salariés aux bénéfices

Il s'agit d'un régime obligatoire pour les entreprises de plus de cinquante salariés. Le mode de calcul de droit commun de la « Réserve spéciale de participation » (RSP) et son affectation sont définis ci-après.

$$RSP = \frac{1}{2}\left(B - \frac{5C}{100}\right) \times \frac{S}{VA}$$

dans laquelle :

B : Bénéfice net de l'exercice. Pour l'obtenir, on retient le bénéfice fiscal réalisé en France métropolitaine et dans les DOM et imposable au taux de droit commun. On réintègre, le cas échéant, le montant de la « provision pour investissements ».

C : Capitaux propres de l'entreprise. Leur rémunération au taux de 5 % est déduite du bénéfice net.

S : Salaires bruts entrant dans l'assiette de la taxe sur les salaires (même si celle-ci n'est pas due).

VA : Valeur ajoutée (frais de personnel, impôts et taxes, frais financiers, dotations de l'exercice aux comptes d'amortissements et de provisions, bénéfices d'exploitation avant impôt sur les bénéfices).

Les sommes dégagées peuvent être :
- laissées indisponibles pendant cinq ans : l'exonération fiscale des bénéficiaires est totale dans ce cas. Cette durée est portée à huit ans en cas d'absence d'accord entre les partenaires sociaux ;
- laissées indisponibles pendant trois ans seulement : l'exonération d'impôt sur le revenu est alors de 50 % pour les bénéficiaires.

2.5 L'intéressement facultatif aux performances

Toutes les entreprises peuvent conclure un accord d'intéressement, dans les conditions suivantes :
- dans le cadre d'une convention ou d'un accord collectif ;
- entre le chef d'entreprise et les représentants du comité d'entreprise ;
- entre le PDG et les représentants d'organisations syndicales représentatives ;
- à la suite de la ratification à la majorité des deux tiers du personnel appelé à se prononcer (référendum) sur un projet d'accord proposé par le chef d'entreprise. S'il existe dans l'entreprise une ou plusieurs organisations syndicales, la ratification doit être demandée conjointement par le chef d'entreprise et une ou plusieurs de ces organisations, ou le CE.

L'intéressement a pour base les résultats, l'accroissement de la productivité ou « tout autre mode de rémunération collective contribuant à réaliser l'intéressement

Copyright © 2016 Dunod.

des salaires à l'entreprise ». L'accord s'opère sous forme d'un contrat conclu pour une durée de trois ans au minimum ; il doit contenir sept clauses : la période pour laquelle il est conclu, les établissements concernés, les formules d'intéressement retenues, les critères et les modalités servant au calcul de l'intéressement, l'époque des versements, les conditions dans lesquelles le CE ou, à défaut, les délégués du personnel disposent des moyens d'information nécessaires sur les conditions d'application de l'accord, les procédures convenues pour régler les éventuels différends qui peuvent surgir dans l'application de l'accord ou lors de sa révision.

Le montant total des primes distribuées **ne doit pas dépasser 20 % de la masse salariale brute**. L'ensemble du personnel de l'entreprise en bénéficie (dans un ou plusieurs établissements) ; la loi n'impose aucune règle quant à la durée de présence ou d'ancienneté.

L'exemple ci-après recense quelques cas de détermination pratiques des bases et du niveau d'intéressement.

Exemple – **Quatre cas pratiques d'intéressement**

1er CAS

On retient le résultat d'exploitation tel qu'il figure sur les documents remis à l'administration fiscale.

• **Définition** : intéressement aux résultats.

On peut y ajouter les résultats financiers et (ou) les résultats exceptionnels, pour aboutir au bénéfice d'exploitation.

• **Avantages :**
– simplicité ;
– universalité ;
– authenticité (contrôle externe – peu contestable).

• **Inconvénients :**
– prime nécessairement annuelle ;
– complexité de la compréhension et de l'information au niveau des éléments de calcul ;
– reflet incomplet de la situation économique réelle de la société.

• **Calcul :**
– formule simple, exprimée en % du résultat ;
– le choix du % peut être parfois difficile.

La participation globale du personnel peut être fixée sans passer par des formules complexes.

2e CAS

On retient le résultat d'exploitation déterminé d'une manière extra-comptable.

• **Définition :** intéressement aux résultats, déterminé :
– par soustraction d'éléments figurant au bilan (amortissement-provisions) ;
– par substition d'éléments « économiques » à des éléments comptables (leasing-loyer au lieu de l'amortissement : valeur réelle du remplacement des immobilisations).

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2016 Dunod.

• **Avantages :**
– convient aux entreprises disposant de comptabilités annexes (analytiques) ;
– reflète bien la réalité économique au moment du calcul de l'intéressement ;
– convient aux entreprises d'une taille relativement importante qui acceptent l'idée d'une information importante du personnel.

• **Inconvénients :**
– distorsion entre les résultats comptables et extra-comptables, d'où le risque de contestation en cas d'information insuffisante ;
– contrôle plus difficile à exercer par le personnel.

• **Calcul :**
– formule simple exprimée en % (cf. cas n° 1).

3e CAS

Prise en compte du progrès au niveau d'un résultat d'exploitation ou résultat extra-comptable

• **Définition :**
– seuls les progrès sont pris en compte – et non plus les masses – exprimés en indice ou en % ;
– rapport entre les produits et les charges.

• **Avantages :**
– présentation simple ;
– prise de conscience de la notion de progrès et non d'un partage statique des résultats ;
– corrélation entre les progrès et le taux de primes à distribuer ;
– complément harmonieux aux dispositions relatives à la participation.

• **Inconvénients :**
– si aucun progrès n'est constaté, il n'y a pas de primes alors même que le résultat peut être en progression.

• **Calculs possibles :**
– rapport entre les produits et les charges année 0 : 100, année 1 : 105.

On distribue une prime calculée sur la différence entre les deux indices et exprimée en % de cette différence ;
– rapport entre les résultats et les capitaux « engagés » par comparaison à effectuer entre l'année de référence et les années suivantes.

4e CAS

Prise en compte de l'accroissement de la productivité avec ou sans fixation d'objectifs.

• **Définition :**

La fixation d'objectifs a pour objet de rechercher un optimum pour dépasser les progrès historiques.

• **Avantages :**
– reflète bien l'activité et les préoccupations du personnel ;
– influence favorable sur l'organisation interne de l'entreprise ;
– permet de préciser les données de la comptabilité analytique.

Copyright © 2016 Dunod.

- **Inconvénients :**

– on peut distribuer une prime alors que les résultats financiers de l'entreprise sont nuls ou lorsqu'ils accusent une perte (mais l'amélioration de la productivité permet d'envisager à terme la réduction des pertes) ;
– cet inconvénient peut disparaître si l'on prend la précaution de lier de telles distributions à l'obtention d'un niveau de résultat déterminé ;
– exige une politique active dans les relations sociales (bonne information à prévoir).

- **Calcul :**

Choix d'une formule parfois difficile : la formule peut consister :
– soit à distribuer une part des gains (%) ;
– soit à confectionner un barème correspondant à l'évolution de la productivité.

Source : *Liaisons sociales*, numéro spécial « Participation-Intéressement », décembre 1995.

2.6 Les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

Le système des options de souscription ou d'achat d'actions (*stock options*) consiste à faire bénéficier les salariés – généralement les cadres – d'une possibilité d'acquisition des titres de leur société dans des conditions avantageuses. Les plans d'option de souscription concernent des titres nouveaux (augmentation de capital), alors que les plans d'option d'achat concernent des titres déjà sur le marché et que la société devra avoir acquis au préalable.

L'entreprise choisit librement les bénéficiaires, sous réserve qu'ils ne détiennent pas plus de 10 % du capital. Le nombre des actions offertes ne peut excéder 1/3 du capital.

L'intérêt de ce système est double : d'une part, le salarié peut espérer une plus-value entre le prix payé pour une action et son cours réel, d'autre part, le poids des charges sociales et fiscales est moindre que celui pesant sur les rémunérations.

Copyright © 2016 Dunod.

Travaux et documents

La mesure de la performance des cols blancs Le cas Westhinghouse aux États-Unis[1]

Confronté au problème difficile de la mesure de la productivité de ses employés du secteur tertiaire, le groupe Westhinghouse a développé une approche originale, qu'il a testée, puis progressivement étendue à ses différentes compagnies aux États-Unis.

• Les objectifs et les principes retenus

Développer les informations indicatrices pour l'encadrement des tendances (amélioration ou stagnation) de la performance en termes de productivité. Afin de tenir compte de la complexité de l'organisation, il a été décidé que la mesure de la productivité ne se ferait ni à l'échelon global de la société, ni à l'échelon de l'individu, mais à celui intermédiaire de la division ou département tel que marketing, personnel...

Le rôle des clignotants est d'indiquer la part d'une division donnée dans l'attente des objectifs globaux, et de la mesurer par rapport à l'atteinte de ses propres objectifs. L'accent étant mis sur la production de chaque division même immatérielle et non marchande.

• Intérêt de l'approche Westhinghouse

Mise en évidence des problèmes potentiels de fonctionnement et identification d'éventuelles opportunités de développement.

Meilleure visibilité de l'information relative à la productivité des employés tertiaires.

Moyen de mesurer l'efficacité de l'organisation par rapport aux objectifs globaux.

Approche fondée sur la participation du personnel pour une meilleure motivation.

• Critères de performance – implication du personnel

Pour chaque division ou unité, l'ensemble du personnel, au cours de séances de *brainstorming*, établit une liste de critères de mesure. La participation active de chaque salarié est encouragée en tant que première implication dans le programme et début de la familiarisation avec l'approche productivité.

Chaque critère est ensuite pondéré par les salariés ; le total des pondérations permet de classer les critères les uns par rapport aux autres. Seuls les premiers sont retenus par décision de l'encadrement.

Par exemple ont été retenus pour la **fonction Personnel** :
- temps moyen pour pourvoir un poste vacant ;
- temps moyen pour satisfaire un remboursement d'assurances ;
- nombre de jours de travail perdus pour cause de blessures.

Pour la **fonction Marketing** :
- augmentation de la pénétration du marché ;
- performance des équipes de vente ;
- exactitude des prévisions.

1. D'après l'article de David L. Rowe, « How Westhinghouse Measures White Collar Productivity », *Management Review*, 1981.

Copyright © 2016 Dunod.

L'encadrement sélectionne les critères en s'appuyant sur des règles très générales telles que :
- les critères doivent être spécifiques, quantifiables, permanents et uniques au département ;
- ils doivent être en accord avec la mission de l'unité, faire la démonstration de résultats, prendre en compte l'interdépendance des unités.

• Calcul de l'indice composite de productivité

À partir des critères de performance, l'indice composite (mixte) de productivité du département peut être calculé selon la formule générale :

$$I_D = \Sigma\ a_i r_i$$

où : I_D est l'indice de productivité,
a_i est le poids de chaque critère,
r_i est le critère ratio de performance.

Ce calcul est beaucoup moins complexe qu'il n'y paraît (voir exemple) dans la mesure où il fait appel à des évaluations subjectives de la part de l'encadrement. L'indice ainsi calculé est une utile référence pour mesurer l'efficacité d'une organisation spécifique, par rapport à elle-même et sur une période de temps longue. En revanche, la valeur relative de chaque indice ne peut servir de comparaison entre les unités entre elles.

Mise à jour de l'indice : l'ensemble des informations de base doit être enregistré régulièrement afin de permettre la publication périodique de l'indice. La mise en place et la familiarisation avec la méthode prennent du temps (y compris pour rassembler les informations de base) mais la mise à jour périodique est très légère. Une fois en place, le système donne au management des informations utiles pour contrôler la productivité des services.

Exemple : mesure de productivité de la division assurance-qualité

Critères de performance retenus	Pondération
$R_1 = \dfrac{\text{CA facturé}}{\text{Coût de la division assurance-qualité}}$	0,2
$R_2 = \dfrac{\text{CA facturé}}{\text{Valeurs de la production défectueuse}}$	0,4
$R_3 = \dfrac{\text{CA facturé}}{\text{Coûts de garantie}}$	0,3
$R_4 = \dfrac{\text{Temps passé en prévention des ingénieurs du service qualité}}{\text{Nombre d'ingénieurs}}$	0,3

L'incidence de productivité de la division sera égal à :

$$1 = 0{,}2\ R_1 + 0{,}4\ R_2 + 0{,}3\ R_3 + 0{,}1\ R_4$$

• L'application de la démarche aux services Ressources humaines

Des expériences de terrain nombreuses, dans des secteurs variés, nous ont montré que la démarche pouvait être mise en œuvre de façon fructueuse dans les activités et les services Ressources humaines.

Il s'agit de mesurer les progrès de la performance des services ou des activités Ressources humaines au même titre que d'autres services fonctionnels.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2016 Dunod.

☞

La mesure s'effectue donc sur les variations de performance d'une période sur l'autre dans la même entreprise. La participation de l'ensemble des personnes en charge de la gestion sociale est garante d'une mobilisation autour de la productivité et de la production d'indicateurs pertinents.

En application de la méthode précédemment décrite, la mise en place d'indicateurs de productivité s'opère en quatre étapes.

Étape n° 1 : une réflexion s'engage dans les services Ressources humaines sur la notion de performance à court et moyen terme (efficacité ou efficience), en insistant notamment sur la différence entre performance et activité, selon le principe : « nous ne sommes pas là pour faire des activités, nous sommes là pour obtenir des résultats ».

Étape n° 2 : l'ensemble des collaborateurs des services choisit des indicateurs mesurant les progrès de performances. Ces indicateurs doivent simplement présenter deux caractéristiques : être objectivement mesurables pour être incontestables et être permanents pour pouvoir permettre les comparaisons d'une année sur l'autre.

Étape n° 3 : chaque indicateur est pondéré par le personnel en fonction de son impact sur la performance globale. Il est possible de les évaluer à deux niveaux : décisifs ou importants pour la performance globale et la contribution aux activités.

Étape n° 4 : la direction choisit de 3 à 5 indicateurs parmi les propositions du personnel afin de réaliser l'alignement stratégique des performances Ressources humaines sur l'ensemble des objectifs de l'entreprise.

Un indicateur global est défini suivant les principes présentés ci-dessus. Il est utilisé pour une rétribution des progrès de performances.

Exemple d'indicateurs de performance retenus par les services RH dans le cadre de l'application de la démarche

- **Productivité de la fonction**

$$\frac{\text{Coût total de la fonction}}{\text{Effectif de l'entreprise (inscrits + intérim)}}$$

- **Développement des ressources humaines**

% de salariés n'ayant pas eu de formation au cours des 3 dernières années
% de collaborateurs multicompétents sur les postes clefs

- **Satisfaction du personnel**

Enquêtes périodiques
Nombre erreurs paie

- **Contrôle de gestion sociale**

Écart entre M.S. prévue et réalisée
Niveau d'utilisation des tableaux de bord sociaux

- **Dialogue et communication**

Taux de réalisation des entretiens annuels
Niveaux d'utilisation de l'intranet RH

- **Application de la réglementation, rapports avec les partenaires sociaux**

Coût du contentieux – somme des aides obtenues
Nombre d'accords signés par plus de deux syndicats sur une année

Copyright © 2016 Dunod.

Chapitre 7

Les dysfonctionnements sociaux et leur mesure

Un dysfonctionnement social peut être défini comme une perturbation affectant le fonctionnement d'une organisation, qui trouve tout ou partie de ses origines dans une modification du comportement des salariés.

Il y a deux façons d'envisager les dysfonctionnements qui affectent la vie des organisations :

– En privilégiant leurs effets, ils seront considérés comme des **perturbations** dans le fonctionnement d'un système. On étudiera donc les coûts qu'ils engendrent et on cherchera à les réduire. **Il n'existe pas de normes objectives en la matière :** on ne peut comparer le taux d'absentéisme dans une unité sidérurgique du Nord avec celui d'une entreprise tertiaire du Sud ! Ce sont les variations des indicateurs qui seront retenues comme significatives plutôt que les comparaisons interbranches et interentreprises. De plus, on relève que **la notion est essentiellement relative :** ainsi un taux de turn-over élevé peut être favorable dans une branche stable à progrès technique lent alors qu'il peut être négatif dans une branche récessive ou à changement technologique rapide.

– En privilégiant leurs causes, on les prendra en compte comme des **indicateurs sociaux** dont les variations sont en relation avec le climat social d'une unité : les évolutions dans un sens identique d'un faisceau de dysfonctionnements permettent de caractériser aussi objectivement que cela est possible les transformations du climat social.

Copyright © 2016 Dunod.

La quantification des dysfonctionnements est liée à un système de mesure, c'est-à-dire qu'elle est contingentée par les qualités et les défauts de ce système : le taux d'absentéisme, par exemple, est calculé de façon privilégiée sur la base du niveau des absences totales mais ne tient pas compte de la fréquence et ne retient que les absences officiellement enregistrées par les systèmes de contrôle. Au-delà des résultats bruts, l'observateur des dysfonctionnements n'oubliera donc pas de porter un regard critique sur les systèmes de mesure qui permettent de les évaluer.

Section 1 ■ **L'absentéisme, régulation individuelle à court terme**
Section 2 ■ **Le turn-over, régulation individuelle à long terme**
Section 3 ■ **Les conflits sociaux**
Section 4 ■ **Les accidents du travail**
Section 5 ■ **L'appréciation du climat social de l'entreprise**

Section 1 L'ABSENTÉISME, RÉGULATION INDIVIDUELLE À COURT TERME

L'absentéisme est une perturbation au plan de la production et de l'organisation du travail dans la mesure où il entraîne des mesures de régulation destinées à pallier ses conséquences négatives, mais c'est aussi le témoignage d'un comportement socio-culturel de refus provisoire et limité du travail et de baisse de l'implication. Son élévation, au-delà d'un seuil considéré comme normal dans l'organisation où il se manifeste, peut être interprétée comme la multiplication des gestes individuels de fuite temporaire devant un travail.

1 Définition et mesure de l'absentéisme

Le diagnostic de l'absentéisme ne s'opère pas sur la base du recensement de l'ensemble des absences, d'une part du fait des limites des systèmes de mesure et, d'autre part, parce que certaines absences sont considérées comme « normales » et ne constituent donc pas un dysfonctionnement. Seules les absences ne relevant pas du fonctionnement habituel de l'organisation sont retenues.

1.1 Les différents types d'absences[1]

– absences pour maladie ;
– congé maternité (pré et post-natal inclus) ;
– arrêts pour accident de trajet ;

1. *Source* : revue *Personnel*, groupe Lorraine Sud de l'ANCDP, n° 246.

Copyright © 2016 Dunod.

– congés formation ;
– us et coutumes (carnaval, Saint-Nicolas, fêtes patronales, etc.) ;
– absences conventionnelles (congés légaux, délégations) ;
– absences autorisées ;
– absences non autorisées ;
– absences de présents non actifs (les absences de certains membres du personnel d'encadrement peuvent induire à un certain absentéisme du personnel placé sous leurs ordres, d'où la notion particulière de « présents non actifs », retenue dans certaines entreprises japonaises).

1.2 La mesure de l'absentéisme

L'indicateur d'absentéisme généralement retenu est le suivant :

$$\textbf{Taux d'absentéisme} = \frac{\text{Heures d'absence pendant une période P}}{\text{Heures théoriques de travail pendant la même période P}}$$

Le numérateur prend en compte les absences considérées comme anormales, c'est-à-dire que sont retirés des absences totales les congés payés légaux et les absences conventionnelles (heures de délégation dans les organes représentatifs, de formation, de congés parentaux…).

Sont retenues pour l'évaluation du numérateur :
– les absences maladie, y compris le dépassement du congé maternité légal ;
– les absences maternité (avant et après la naissance) ;
– les absences pour accidents du travail et maladies professionnelles ;
– les absences pour accidents de trajet ;
– les absences autorisées par la hiérarchie pour démarches administratives, visites médicales, convocations officielles ou non pendant les heures de travail, mais absences conventionnelles exclues ;
– les absences non autorisées.

Dans cette estimation, certains experts séparent le micro-absentéisme, constitué par les absences de moins de deux jours ou de moins de trois jours dont les racines semblent différentes de l'absentéisme courant ; ils aboutissent de ce fait à la définition de deux taux d'absentéisme distincts.

Le dénominateur exprime les heures théoriques travaillées, calculées pour un effectif au complet et pour une durée correspondant à l'horaire affiché. Les heures supplémentaires en sont exclues.

La période de référence la plus commode et la plus significative est le mois ; des moyennes annuelles peuvent être déterminées sur la base des résultats mensuels.

L'indicateur global sera éclaté en vue de favoriser le diagnostic : des analyses par âge, sexe, classifications, ancienneté, établissements ou secteur géographique, niveau de responsabilité, ateliers ou services…, peuvent, le cas échéant, apporter des informations satisfaisantes.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

L'indicateur global d'absentéisme peut être complété par la détermination des indicateurs suivants :

$$\textbf{Absentéisme longue durée} \text{ (relativement incompressible)} = \frac{\text{Nombre d'heures des absences} \geq \text{à 15 ou 20 jours}}{\text{Heures théoriques de travail pendant la période}}$$

$$\textbf{Durée moyenne des absences} = \frac{\text{Nombre d'heures des absence sur une période P}}{\text{Nombre moyen des salariés sur la période P}}$$

$$\textbf{Fréquence des absences} = \frac{\text{Nombre des absence sur une période P}}{\text{Nombre moyen des salariés sur la période}}$$

$$\textbf{Micro-absentéisme} = \frac{\text{Nombre d'heures des absence} \leq 3 \text{ jours}}{\text{Heures théoriques de travail pendant la période}}$$

Il y a presque autant de façons de mesurer l'absentéisme qu'il y a d'établissements. Toute publication de tableaux de bord sur l'absentéisme doit commencer par la définition des éléments retenus au numérateur et au dénominateur. Il n'y a pas de choix privilégié, l'essentiel est de maintenir la méthode au fil des mois et des années, l'analyse des séries longues dans une même unité étant très riche d'enseignements.

1.3 Les causes de l'absentéisme

Toutes les enquêtes visant à dégager les facteurs générateurs d'absentéisme conduisent à des résultats très voisins. Celle qui est citée ci-après[1] traduit les conclusions généralement apportées.

« Toutes les constatations faites ont permis de mettre en évidence le rôle très net des huit facteurs suivants :

- **le sexe :** les femmes, peut-être moins engagées dans la vie du travail, ou y ayant moins la possibilité de promotion, conciliant difficilement, en l'état actuel de notre société, leur vie de travail et leur vie familiale, sont davantage absentes que les hommes ;
- **l'âge :** les jeunes (avant 30 ans) sont absents souvent mais pour de courtes périodes. Les salariés âgés s'absentent assez peu souvent mais pour d'assez longues périodes ;
- **la région :** l'industrie connaît ses taux d'absence les plus forts dans le nord de la France ; l'administration et les services à Marseille, en Corse, puis dans la région parisienne. Enfin, l'absence au travail est la plus faible dans l'ouest du pays ;
- **les jours de la semaine :** les absences sont plus fortes le lundi et le vendredi ;
- **la saison :** les absences sont particulièrement importantes en janvier, février, mars puis décembre ;
- **la taille de l'établissement :** plus l'établissement est important, plus l'absence au travail s'élève ;
- **le secteur d'activité :** les secteurs où l'absence au travail est la plus importante seraient pour les hommes la production et la première transformation des métaux,

1. Revue *Paradoxes*, n° 25, cité dans *Problèmes économiques*, n° 1570.

Copyright © 2016 Dunod.

l'automobile et les autres matériels de transport, pour les femmes l'automobile, la transformation des métaux et surtout le textile et le caoutchouc ;
– **la qualification des salariés :** le taux d'absence diminue de façon très nette quand la qualification s'élève. »

La connaissance de ces facteurs permet d'apprécier les risques objectivement encourus dans l'entreprise et de juger en conséquence les résultats obtenus.

1.4 Absentéisme : quel taux ?

Les taux moyens relevés cachent une dispersion extrême : deux unités voisines de la même branche et quelquefois deux ateliers voisins ayant les mêmes activités peuvent connaître des taux d'absentéisme très différents.

Le taux moyen observé en France se situe autour de 3,5 % dans le secteur privé. Il est plus élevé dans le public. On peut affirmer qu'un taux de moins de 3 % est un bon résultat ; à partir de 6 à 8 %, des analyses et des actions doivent être mises en place. Mais les dérapages sont encore plus significatifs que le niveau absolu du phénomène : toute augmentation brutale doit être analysée car significative. La méthode du 20/80 peut s'avérer dans ce cas très efficace. À partir des informations individuelles, les effectifs sont répartis en pourcentages cumulés en fonction du nombre ou de la durée des absences. On s'aperçoit assez souvent qu'une proportion réduite du personnel (20 à 30 %) est à l'origine de la majorité des absences (70 à 80 %). Cette méthode évite une étude globale du groupe des absents ; elle permet de définir rapidement les cibles prioritaires des mesures d'incitation à la présence.

Tableau 7.1 – Absentéisme par secteur d'entreprise

Industries, agroalimentaires	4,1 %
Automobiles	3,7 %
Bâtiment	3,6 %
Industries des biens de consommation	3,0 %
Commerce	2,9 %
Industries des biens d'équipement	2,8 %
Transports et télécommunications	2,5 %

Les pourcentages expriment le nombre de jours non travaillés par rapport à ceux qui auraient dû l'être en théorie (INSEE 02).

2 L'évaluation du coût de l'absentéisme

Il n'existe pas de relation linéaire entre le niveau de production d'une organisation et le temps de présence de ses salariés. Il n'est donc pas question d'estimer le coût du point d'absentéisme pour tous les niveaux possibles.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

2.1 Les éléments du coût de l'absentéisme

Toute absence entraîne :
- **un coût de perturbation :** l'absence d'une personne est la source de manques à gagner, de pertes de production, de l'accroissement des délais de production… ;
- **un coût de régulation :** les stratégies qui sont conduites en vue de pallier l'absence de personnel (appel à des intermédiaires, heures supplémentaires…) engendrent des coûts supplémentaires.

On relève que ces deux types de coûts ne sont pas cumulatifs mais complémentaires. L'organisation peut accepter entièrement la perturbation engendrée par l'absentéisme et de ce fait ne pas supporter de coût de régulation. Au contraire, elle peut pallier tous les effets négatifs de l'absentéisme et ne supporter que les coûts de régulation. Le plus souvent, elle arbitrera entre les deux éléments en fonction des exigences de l'activité et des circonstances du moment.

2.2 Fiche d'évaluation du coût de l'absentéisme

Les coûts de régulation : les coûts directs

Ils représentent les stratégies conduites en vue de pallier les effets négatifs des absences qui engendrent des **coûts supplémentaires** comme :
- l'augmentation des salaires et charges (salariales et patronales) due aux contrats de travail supplémentaires (intérimaires ou CDD) ;
- les heures supplémentaires et primes versées aux salariés présents (ouvriers et personnel d'encadrement) qui absorbent la surcharge de travail ;
- les pertes de chiffre d'affaires (annulations de commandes, rabais pour livraisons tardives) ;
- les incidences fiscales (taxe professionnelle, taxe d'apprentissage…) ;
- les heures de formation dispensées pour les nouveaux salariés…

De ces charges, il convient de **déduire** :
- les salaires non versés au salarié absent ;
- les indemnités journalières versées par la Sécurité Sociale.

Exemple de coût de régulation

Soit une production P obtenue par un salarié avec un coût salarial de 100.
En cas d'absence, on maintient la production P au même niveau en faisant appel à un intérimaire.
Coût de l'intérimaire : 130
Coût supporté du salarié absent : 60 % × 100 = 60
Surcoût salarial dû à l'absentéisme : 130 + 60 – 100 = 90
Clairement, en période de sous-activité, l'absentéisme peut avoir un coût réduit. En revanche, dès que l'unité tourne à pleine capacité, le coût marginal de quelques points d'absentéisme supplémentaires s'élève rapidement.

Copyright © 2016 Dunod.

Les coûts de perturbation : les coûts indirects

Ils s'analysent au moins dans la partie du salaire des absents supportée par l'entreprise, à laquelle s'ajoutent les frais de dossiers.

En plus, on retiendra suivant les cas :

- Les pertes liées à la baisse de production et incidemment…
- Les pertes de Clients et commandes futures dues aux allongements des délais de production et à la perte de qualité des services.
- La moins bonne absorption des coûts d'équipement.
- La réduction des tâches d'entretien.
- Les charges administratives de gestion des salariés supplémentaires (contrats de travail, paye…).
- Les charges administratives de gestion des arrêts de travail (suivi de la subrogation, paye, attestations de travail…).
- Les temps de désorganisation dus aux performances réduites des nouveaux salariés et à l'amoindrissement de celles des salariés présents…

Repère

Le coût de l'absentéisme : 4 exemples

	Cas 1 : Abattoir	Cas 2 : Clinique	Cas 3 : Services consulaires	Cas 4 : Clinique
La situation	Absence inopinée d'une personne de l'équipe d'entretien de 5 personnes (événement se produisant le jour d'arrêt de la chaîne pour entretien)	1 absent (2/3 jours) dans l'équipe stérilisation du bloc opératoire d'une clinique. (6 personnes dans l'équipe)	Absence d'une personne, service comptabilité (3 personnes), 10 jours, en période budgétaire	Idem cas 2, mais 1 mois absence
Coûts de régulation	Effectuer la maintenance avec 4 personnes En HS : 12 h + intervention maîtrise 450 €	Remplacement par un intérimaire + un infirmier + HS 400 €	Remplacement par un intérimaire. HS des salariés présents 2 400 €	Un intérimaire pendant 2/3 jours. + CDD de remplacement 3 800 €
Coûts de perturbation	3h de pertes de production (allongement de l'entretien). H.S. de rattrapage 25 750 €	Perte d'efficacité de la stérilisation. Coût des produits supplémentaires Gestion du remplacement 250 €	Gestion du remplacement 100 €	Gestion du remplacement Coût adm. du cdd Formation du remplaçant 2 00 €

☞

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2016 Dunod.

☞

	Cas 1 : Abattoir	Cas 2 : Clinique	Cas 3 : Services consulaires	Cas 4 : Clinique
Total	26 200 €	650 €	2 500 €	4 000 €
Éléments non chiffrables	Risques de la maîtrise se consacrant à des tâches opérationnelles. Perte de qualité : risques sanitaires. Démotivation et/ou fatigue des présents	Perte de qualité : risques sanitaires. Démotivation et/ou fatigue des présents Risques maîtrise se consacrant à des tâches opérationnelles.	Démotivation et/ou fatigue des présents Turn-over possible	Perte de qualité : risques sanitaires. Démotivation et/ou fatigue des présents Turn-over possible

Quelques conclusions opérationnelles rapides.

Le coût se mesure facilement dès lors que l'on dispose d'une méthode simple pour de chiffrage. Le message essentiel des enjeux financiers peut ainsi être passé aux directions et aux managers.

Chaque situation est particulière ; il n'y a pas de chiffrage universel possible. La mesure s'effectue avec une précision suffisante. dès lors que les éléments financiers sont correctement estimés.

Les résultats obtenus sont extrêmement divers mais les enjeux financiers sont, le plus souvent, non négligeables.

Le coût n'est pas proportionnel à la durée de l'absence mais il dépend du moment où elle se produit. Cela veut dire aussi que certaines absences peuvent avoir une incidence financière nulle ou très réduite.

Section 2 LE TURN-OVER, RÉGULATION INDIVIDUELLE À LONG TERME

Dans le cadre de la gestion de ses ressources humaines, l'entreprise doit définir ses choix politiques concernant le turn-over de sa population salariée. Un taux de turn-over élevé ne constitue pas forcément un dysfonctionnement coûteux ; certaines organisations peuvent y trouver les avantages suivants :

- favoriser l'adaptation permanente de leurs populations salariées aux besoins, aussi bien du point de vue du nombre de salariés que des qualifications requises ;
- limiter l'augmentation de la masse salariale due au vieillissement du personnel (effet de noria) ;
- assurer un flux continu de nouveaux entrants constituant un sang neuf pour l'unité ;
- extérioriser les promotions : dans les unités qui ne peuvent proposer que des travaux déqualifiés, le départ constitue pour certains salariés la seule possibilité de bénéficier de promotions que leur entreprise n'est pas en mesure de leur fournir.

Copyright © 2016 Dunod.

Toutefois, la majorité des entreprises subissent le turn-over comme un dysfonctionnement coûteux. La plupart d'entre elles restent dans l'ignorance des coûts cachés qu'il entraîne. Dans tous les cas, qu'il soit ou non perçu comme négatif, ce phénomène mérite d'être analysé de façon à connaître – au moins approximativement – ses effets sur l'organisation qui le subit.

1 Définition et mesure du turn-over

Dans ce chapitre, on appellera turn-over la rotation du personnel d'une entreprise, c'est-à-dire le nombre de départs vers l'extérieur. Il est à noter toutefois que les entreprises de grande taille étudient les départs de leurs salariés vers l'extérieur, ainsi que la rotation interne des collaborateurs d'un poste vers un autre ; le turn-over global étant alors la somme de ces deux phénomènes.

1.1 Les différents types de départ

Les départs peuvent faire l'objet de différents classements d'après leur cause principale ; ils sont généralement classés en trois catégories.

Catégorie 1. *Départs du fait de l'entreprise :*
- manque d'aptitude ;
- sanction ;
- licenciement pour raisons économiques : baisse de production, activités saisonnières ;
- autres raisons.

Catégorie 2. *Départs du fait des collaborateurs :*
- non maîtrisables par l'entreprise : maladie, accidents, mariage, grossesse, déménagement, retraite, décès ;
- maîtrisables par l'entreprise : rémunération, horaires de travail, conditions générales de travail, promotion externe.

Catégorie 3. *Départs pour raisons inconnues :*
- catégorie fourre-tout rassemblant tous les cas qui n'ont pas été classés précédemment.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Repère

Le licenciement – quand ? – comment ?

Savoir quand il est temps

Beaucoup de dirigeants reculent aussi longtemps que possible le moment du licenciement de l'un de leur collaborateur. Il y a beaucoup de raisons pour cela. D'abord, licencier un collaborateur n'est jamais une expérience agréable. Ensuite le licenciement d'un collaborateur constitue le constat d'une erreur au moment du recrutement… souvent difficile à admettre. Enfin, et surtout dans les petites structures, collaborateurs et supérieurs vivent dans un environnement de proximité créant des liens affectifs dans beaucoup de cas.

Cependant, il peut venir un temps ou la décision de licencier doit être prise dans l'intérêt de l'entreprise et quelquefois du collaborateur.

L'entretien en lui-même

Le salarié pouvant être accompagné, il est souhaitable d'avoir l'entretien de licenciement en présence d'un témoin, souvent un autre dirigeant de l'entreprise. Au moment de l'annonce de licenciement, le supérieur doit témoigner du plus grand respect vis-à-vis du collaborateur.

Ce n'est pas une bonne idée de licencier un collaborateur à la fin de la journée de travail ou encore pire le vendredi, juste avant le weekend. Cette technique est souvent mal reçue par le collaborateur et ses collègues.

L'entretien doit avoir lieu dans un bureau isolé, en dehors des regards des autres collaborateurs.

Enfin, cela va sans dire, l'annonce du licenciement par message électronique n'est pas acceptable. L'annonce doit toujours être faite lors d'un entretien en face à face.

La meilleure façon de conduire un entretien de licenciement est d'être direct, clair et concis. Il est fortement recommandé de formuler par écrit, à l'avance ce qui sera dit durant l'entretien et d'archiver le document dans le dossier personnel du collaborateur.

Certains dirigeants, souvent en raison de la charge émotive du moment, sont tentés de s'excuser durant l'entretien. Des excuses sont souvent mal reçues par les collaborateurs, les laissant penser que leur supérieur n'est pas sûr de sa décision. À éviter aussi des formules telles que « je suis conscient de ce que vous pouvez ressentir » ou « la décision est aussi très difficile pour moi ». Elles peuvent rassurer le supérieur, mais elles n'apportent rien au collaborateur.

Durant l'entretien il faut simplement expliquer pourquoi le collaborateur n'est pas adapté à son poste et évoquer les raisons objectives de la séparation.

Il est aussi nécessaire d'être préparé à répondre aux questions éventuelles du collaborateur ; telles que : détails sur ce qui lui est reproché, les conditions de départ, les aides possibles à la recherche d'un autre emploi (contacts avec agences spécialisées, références…)

Lorsqu'un collaborateur est licencié pour insuffisance professionnelle, ne jamais utiliser de fausses raisons différentes de celles qui ont conduit a la décision. Déguiser la réalité c'est ouvrir la porte à l'incompréhension et éventuellement à des contestations.

Dans le cas de procédure de licenciement, il est souvent de l'intérêt de l'entreprise (ainsi que du collaborateur) de faire appel à un conseil spécialisé.

Sources : d'après *How to fire an employee* par Emily Sues, smallbusinessbonfire.com.

Sur ce sujet, on lira aussi avec intérêt un ouvrage très éclairant : Gérer efficacement un départ – Rosa Rossignol – éditions Dunod – 2012.

Copyright © 2016 Dunod.

1.2 La mesure du turn-over

- Le taux de rotation global est le principal indicateur du turn-over. Il peut être déterminé en interne ou pour le turn-over externe. Il se calcule généralement à partir du rapport suivant :

$$\textbf{Taux de turn-over} = \frac{\text{Nombre de collaborateurs partis durant l'année N}}{\text{Nombre de collaborateurs au 1}^{\text{er}}\text{ janvier de l'année N}} \times 100$$

ou dans certains cas :

$$\textbf{Taux de turn-over} = \frac{\text{Nombre de collaborateurs partis durant l'année N}}{\text{Nombre moyen de collaborateurs durant l'année N}} \times 100$$

Afin de pouvoir établir des comparaisons, il est évidemment important que les procédures d'évaluation du numérateur et du dénominateur restent les mêmes au fil du temps.

- *Les taux de rotation par sous-population* : l'importance du phénomène peut varier selon les catégories de personnel ; aussi le calcul du taux de rotation sera conduit selon différentes sous-populations :

– ouvriers, employés, cadres ;
– population administrative, commerciale, technique… ;
– par unité géographique ;
– par sexe, âge, ancienneté, nationalité, etc.

- Le taux de stabilité du personnel peut être déterminé de la façon suivante :

$$\textbf{Taux de stabilité global} = \frac{\text{Nombre de collaborateurs dont l'ancienneté est supérieure}}{\text{Nombre moyen de collaborateurs de l'année } (N-x)} \times 100$$

x étant le nombre d'années correspondant à une ancienneté jugée significative.

Le simple examen des différents indicateurs permet de dégager, avant toute étude plus poussée, les causes les plus significatives de turn-over ; par exemple :

– un taux de rotation élevé de populations de faible ancienneté révèle les problèmes d'intégration des nouveaux entrants ;
– des résultats sensiblement différents par établissements pour les mêmes catégories traduisent les problèmes locaux de relations sociales ou l'impact des conditions d'environnement.

1.3 L'information de l'entreprise sur les causes de départ

La fonction personnel doit mettre en place les moyens qui lui permettront d'avoir une connaissance aussi affinée que possible des causes de départs.

Enquêtes ponctuelles : durant une période déterminée, l'ensemble des salariés quittant l'entreprise (ou la majorité d'entre eux) est interviewé afin de connaître les motivations profondes des départs.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Questionnaires permanents : un grand nombre d'entreprises met en place un système de questionnaire envoyé à chaque salarié quittant l'entreprise. Le taux de retour (déjà premier indicateur) avoisine en moyenne 60 %.

Repère

Une étude des causes du turn-over dans une entreprise tertiaire et la mise en place d'un modèle prévisionnel*

• Objectifs de l'étude

- déterminer les facteurs qui ont une influence sur le turn-over externe de la population de la force de vente ;
- mesurer cette influence ;
- mettre en évidence l'interdépendance des facteurs.

• Méthodologie

- étude des questionnaires de départ ;
- interviews qualitatives de vendeurs et d'anciens vendeurs ;
- étude du fichier force de vente sur une période de 12 mois ;
- analyse discriminante des facteurs de départs ;
- établissement d'un modèle de turn-over.

• Définition du modèle

1re étape : établissement d'un indice de turn-over pour chaque individu de la forme :

$$I_{TO} = F(a_1 x_1 ; a_2 x_2 ; \ldots a_n x_n)$$

où :

a_i = poids relatif de chaque variable,
x_i = variable de turn-over.

2e étape : établissement d'une probabilité de départ en fonction de la valeur de l'indice de turn-over :

$$P_{TO} = F(I_{TO})$$

• Résultats

L'étude quantitative a porté sur l'ensemble des variables objectives présentes dans le fichier personnel. Seules six de ces variables se sont révélées comme ayant une influence significative par rapport au turn-over sans que cela puisse être dû au hasard.
Le modèle s'établit ainsi :

$$I_{TO} = 64 x_1 + 15 x_2 + 245 x_3 + 140 x_4 + 79 x_5 + 52 x_6$$

☞

* Étude réalisée par la société Rank Xerox en collaboration avec le cabinet Marcel Botton et Alain Maréchal.

Copyright © 2016 Dunod.

☞

où :
X_1 = mode de recrutement
X_2 = nombre d'enfants
X_3 = bénéficiaire d'un prêt société
X_4 = type de spécialité
X_5 = niveau hiérarchique
X_6 = nombre de jours d'absence durant l'année précédente.

Selon la valeur de l'indice I_{TO}, la probabilité de départ dans les douze mois à venir variant de 57 % à moins de 4 %.

- **Utilisation du modèle**

Depuis sa mise en place, le modèle de turn-over a permis une prévision des départs qui s'est révélée exacte de 1 à 1,5 % près selon les années.

À partir de l'identification des variables sensibles, des mesures ont été mises en place (en particulier de recrutement, organisation force de vente et règles d'attribution de prêts société). Elles ont permis une diminution de plus de 5 points du taux de turn-over sur deux ans.

2 Le coût du turn-over

Face au départ de l'un de ses collaborateurs, l'entreprise peut décider de :
– ne pas le remplacer ;
– le remplacer sans modification du contenu du poste (avec ou sans promotion et mouvement interne) ;
– le remplacer avec modification du contenu du poste (avec ou sans promotion et mouvement interne).

Mais, en cas de remplacement, l'ensemble des coûts à prendre en compte est le même :
+ coût de recrutement
+ coût de formation
+ coût des mouvements entraînés par le remplacement
+ coût de la courbe d'apprentissage
+ coût de trésorerie du départ
+ gain ou perte en salaire.

Exemple de détermination du coût du turn-over – Calcul du gain à attendre d'un abaissement substantiel du taux de turn-over

Nous nous placerons dans le cadre d'une unité tertiaire dont les caractéristiques essentielles sont données ci-après :

– 120 salariés dans l'unité ;
– existence d'une période de **montée en cadence** après l'embauche : chaque salarié traite 1 108 dossiers au cours de son premier semestre de présence et 1 800 par semestre lorsqu'il atteint son rendement normal ;

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2016 Dunod.

– le coût de la formation est de 4 600 € par salarié formé lorsque 30 salariés sont embauchés annuellement, et de 5 200 € par salarié lorsque seulement 12 salariés sont embauchés par an (déséconomies d'échelle).

La détermination du **coût global d'une embauche** se pratique dans l'unité de la façon suivante :

coûts administratifs de l'embauche (visite médicale, formalités…) : 260 € par salarié embauché
+ coûts de la formation préalable : voir informations *supra*
+ coût de la montée en cadence : on nomme ainsi la perte de production résultant du fait que le nouvel embauché n'est pas familiarisé avec sa tâche pendant un certain délai (voir *supra*).

Les responsables souhaitent déterminer le gain annuel à attendre d'une réduction substantielle du turn-over de 25 à 10 %. Les sommes dégagées sont représentatives de la marge de manœuvre dont disposera le responsable des ressources humaines pour agir sur le turn-over (compte tenu d'une élasticité des réponses aux incitations financières qui n'est évidemment pas clairement maîtrisée).

L'abaissement du turn-over se traduit donc par le passage de 30 à 12 embauches par an.

Coût d'une embauche

coûts administratifs	260 €	
+ formation	4 600 €	(cas de 30 embauches annuelles)
+ coût de la montée en cadence	6 920 €	$\underbrace{(1\,800}_{\text{rendement normal}} - \underbrace{1\,108)}_{\text{rendement 1er semestre}} \times 50$
Total	11 780 €	

Coûts de 15 points du turn-over

Soit, pour 18 embauches en moins, un gain de :

$$(11\,780 \times 18) - \underbrace{(12 \times 600)}_{\text{coût supplémentaire de formation}} = 204\,840$$

L'unité dispose donc d'un budget maximum de 204 000 € par an environ pour :
– réviser la grille des salaires (les rendre concurrentiels dans la région) ;
– valoriser l'ancienneté : primes, rythme de progression des rémunérations… ;
– améliorer les conditions de travail ou de vie dans l'unité.

2.1 Les matrices de remplacement

En règle générale, pour une catégorie de postes donnée, le départ d'un collaborateur entraîne une série de mouvements en cascades qui seront à l'origine de pertes de « production « (dues à la courbe d'apprentissage) et des coûts de formation (fonction du plan de formation de l'entreprise).

La matrice de remplacement (tableau 7.2) est établie à partir de l'observation des mouvements des années antérieures, à l'intérieur d'une même catégorie de collaborateurs, et de la politique de développement de l'entreprise ; elle prend la forme suivante (en pourcentage) :

Copyright © 2016 Dunod.

Tableau 7.2 – Une matrice de remplacement

Origine des remplaçants / Postes à pourvoir	Extérieur	Autres fonctions	Position 1	Position 2	Position 3	.....	Position n
Position 1	85 %	10 %	5 %				
Position 2	60 %	10 %	25 %	5 %			
Position 3	–	5 %	30 %	60 %	5 %		
⋮							
Position n							

Elle indique par exemple dans le cas ci-dessus, que pour 100 postes à pourvoir en position 2 :
– 60 sont recrutés de l'extérieur ;
– 10 seront pourvus par des collaborateurs en provenance d'une autre fonction de l'entreprise ;
– 25 seront pourvus par des collaborateurs en position 1 ;
– 5 seront pourvus par des mouvements de collaborateurs déjà en position 2.

À partir de cette matrice, généralement difficile à constituer au départ par manque d'information, mais très opérationnelle par la suite, l'entreprise est en mesure de déterminer les incidences d'un ensemble de départs :

Matrice des remplacements × départs = Mouvements globaux

Elle peut être à la source des calculs des coûts de turn-over lorsque des matrices de coûts peuvent être constituées ; par exemple :

Matrice des remplacements × Matrice des coûts de recrutement = Coûts globaux de recrutement

Matrice des remplacements × Matrices des impacts de pertes de « production » (dues à la courbe d'apprentissage) **= Perte globale de « production »**

2.2 Principes d'évaluation des coûts fondamentaux du turn-over

- *Évaluation des coûts de recrutement et de formation* : les procédures de détermination de ces coûts sont détaillées dans les chapitres concernant le recrutement et la formation.
- *Coûts des mouvements internes* : la matrice de remplacement met en évidence les mouvements internes entraînés par le départ de collaborateurs ; ces mouvements peuvent être réalisés avec déplacements géographiques des collaborateurs concernés ; frais de déménagement et indemnités éventuelles.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- *Coût de trésorerie de départ* : l'ensemble des départs donne lieu au versement d'indemnités fixées au plan légal ou conventionnel. Les sommes versées représentent un coût de trésorerie pour l'entreprise qui est à imputer au coût de turn-over.
- *Gains et pertes en salaires* : les mouvements engendrés par le départ des collaborateurs entraînent une modification de la masse salariale qui va être :

– pour partie réduite du fait de départ de collaborateurs anciens remplacés par de nouveaux qui auront un salaire inférieur et des avantages différents (effet de noria) ;
– pour partie augmentée en raison des promotions qui seront entraînées par le départ de collaborateurs.

- *Coûts spécifiques de départ* : on rappelle que le départ d'un salarié est très souvent précédé d'une période de baisse de cadence – quelquefois symétrique à la phase d'apprentissage –, qui constitue évidemment un coût pour l'entreprise. Il est possible de pratiquer une évaluation de ce coût de la même façon que pour celui de la montée en cadence en imputant les coefficients de sous-productivité sur le coût salarial mensuel (salaires et charges sociales) :

Coût de la baisse de cadence avant départ =
Perte de rendement de chaque mois précédant le départ × Coût salarial global

Repère

Un turn-over de 800 % et ses coûts cachés !

Une grande surface, un magasin populaire implanté de façon très favorable dans une grande artère parisienne, commerçante, et dont les résultats financiers apparaissent assez satisfaisants année après année. Or, le taux de rotation du personnel, dans ce magasin, essentiellement des vendeuses, atteint 800 % ! Cela veut dire que le personnel reste en moyenne entre deux à trois semaines dans son poste, puis s'en va. Mais ce chiffre ne figure dans aucun document permanent de gestion ; il a été calculé fortuitement par la direction du personnel ; il n'a aucun effet sur l'appréciation que l'on peut avoir sur les performances et sur la carrière du directeur du magasin ; aucun mécanisme comptable ne peut en effet faire apparaître que si ce taux était ramené, par exemple, à 15 ou 20 % (taux que l'on pourrait considérer comme normal), les rayons, mieux tenus par des vendeuses expérimentées et un peu plus motivées, atteindraient des chiffres d'affaires supérieurs d'au moins 10 et quelquefois 50 % en fonction du type d'article vendu. Dans cette entreprise, la gestion informatique est extrêmement poussée ; elle permet un suivi journalier des ventes par article, par rayon des magasins, et la communication immédiate de ces résultats ; tout l'encadrement est polarisé et est jugé sur ces résultats journaliers de ce chiffre d'affaires, mais rien ne fait apparaître les coûts assez extraordinaires, les surcoûts administratifs.

Source : d'après l'intervention de J.-L. Jacquet, « Les mercredis de la comptabilité », *Revue française de comptabilité*, n° 19.

Copyright © 2016 Dunod.

Lorsque le salarié partant est susceptible de faire concurrence à l'unité qu'il quitte, ce qui est parfois le cas pour les postes commerciaux, il peut être judicieux de prendre en compte – sous forme de coûts d'opportunité (manque à gagner) – les pertes dues à cette concurrence.

Section 3 LES CONFLITS SOCIAUX

Le conflit est un élément permanent du vécu de toute organisation. Il peut être défini par « l'existence de relations antagonistes entre deux ou plusieurs unités d'action dont l'une au moins tend à dominer le champ social de leur rapport » (A. Touraine). Si le conflit est permanent, cela suppose, pour que l'unité continue à fonctionner, que la négociation y soit aussi permanente, les observateurs concluent donc à l'existence d'**armistices sociaux** en vue de décrire le vécu des rapports sociaux dans les unités productives ; toute organisation vit normalement en état d'armistice, c'est-à-dire de conflit provisoirement suspendu.

Lorsque le conflit devient aigu, c'est-à-dire lorsque les armistices qui permettent à l'organisation de fonctionner sont rompus, celle-ci entre dans une **situation de crise ou de conflit ouvert** qui perturbe le déroulement des activités. La crise résulte d'une exacerbation du conflit qui se traduit par la rupture de la communication ou, au contraire, provoque l'engagement du débat sur la place publique. **La grève est une forme particulière de crise ou de conflit ouvert.** Elle est traditionnellement définie comme *une cessation collective complète et concertée du travail en vue de faire aboutir les revendications professionnelles*. (Sous l'Ancien Régime, les ouvriers journaliers se réunissaient en place de Grève à Paris ; par extension, le vocable s'est appliqué à la cessation du travail.) L'examen des formes réelles de grèves contemporaines incite toutefois à prendre en compte la définition classique de la grève de façon assez large : le phénomène n'est pas toujours collectif, la concertation n'est pas totale, les revendications professionnelles sont à envisager au sens large.

1 Définition et mesure de la conflictualité

1.1 Les formes du conflit

Le conflit individuel

Il trouve sa source dans des oppositions entre salariés pour des raisons essentiellement psychologiques mettant en cause des individus. Il est une réalité de la vie des organisations, mais n'engendre généralement que des perturbations mineures.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemple

> Pour des raisons personnelles, le chef de publicité de l'entreprise J est en conflit ouvert avec le directeur commercial : la communication est rompue entre eux ; les échanges indispensables s'opèrent par l'intermédiaire de circuits détournés.

Le conflit organisationnel

Le fonctionnement d'une organisation peut susciter la naissance de conflits qui mettent en cause deux individus ou bien deux ou plusieurs groupes : services, départements, usines et sièges… Ce type de conflit ne se caractérise pas parce qu'il met en opposition plus de deux personnes mais parce qu'il concerne la définition et l'exercice du pouvoir dans l'organisation.

Exemple

> Dans la mairie de C., les services techniques sont en conflit avec les services comptables, les uns et les autres cherchant à exercer une tutelle réciproque ; ils sont conduits à opérer la plus grande rétention d'information possible et ne coopèrent qu'avec la plus grande réticence.

Le conflit collectif

Il ne constitue pas la somme de litiges individuels mais oppose les catégories ou classes sociales définies en fonction de leur rapport avec la production. On pense surtout au conflit « classique » entre apporteurs de capitaux et apporteurs de travail mais la réalité des conflits montre que ce type de conflit doit être examiné dans une plus large optique ; il est nécessaire :

- de scinder chaque classe en groupes sociaux homogènes ayant un comportement identique : par exemple les OS et les cadres supérieurs parmi les salariés, les apporteurs de capitaux gestionnaires ou non parmi les investisseurs en capital, les actionnaires majoritaires et minoritaires… ;
- de tenir compte des catégories que représentent les groupes d'environnement – les clients, les fournisseurs, les membres de l'environnement géographique –, qui se définissent elles aussi de façon homogène par rapport à la production bien qu'elles échappent au champ de la gestion du personnel. Par exemple, le boycottage des productions par les consommateurs est une forme ouverte d'un conflit collectif opposant une entreprise à ses clients.

La grève, le lock-out constituent des phases de crise (conflit ouvert) dans un conflit collectif du travail, catégorie particulière de conflit opposant les salariés et les dirigeants.

1.2 La mesure de la conflictualité

Les indicateurs de crise

La grève est le témoignage le plus patent de l'existence d'un conflit. Il existe toutefois des indicateurs de crise qui peuvent être considérés comme annonciateurs

Copyright © 2016 Dunod.

de la grève ou tout simplement comme significatifs de rapports sociaux dégradés ; on cite généralement :
- la multiplication des incidents de production et de direction : erreurs, altercations, pannes… ;
- l'augmentation du nombre des accidents du travail : on constate généralement que l'élévation du nombre des accidents (notamment les petits accidents ou les chutes) témoigne de l'accroissement du degré de préoccupation du personnel : une annonce de licenciement ou de fermeture à terme d'une usine peut déclencher de façon incontestable une recrudescence du nombre des petits soins dispensés ;
- l'accroissement des signes de revendication : envois de pétitions, revendications des délégués du personnel… ;
- l'élévation du niveau d'autres indicateurs de dysfonctionnement : du turn-over, des taux de rebuts et des erreurs et surtout de l'absentéisme.

La grève

L'indicateur le plus classique est le taux de propension à la grève :

$$\textbf{Taux de propension} = \frac{\text{Nombre de journées (ou d'heures) perdues pour fait de grève}}{\text{Nombre de salariés du (ou des) établissement(s) touché(s) par le conflit}}$$

Au niveau d'une unité, il est intéressant de dégager deux ratios dont le produit donne la propension à la grève :

$$\textbf{Taux de concentration conflictuelle} = \frac{\text{Nombre de grévistes}}{\text{Effectif à la période du conflit}}$$

$$\textbf{Intensité conflictuelle} = \frac{\text{Nombre de journées (ou d'heures) perdues}}{\text{Nombre de grévistes}}$$

Exemple

Au cours de l'année N, dans une unité de 2 000 salariés, 250 d'entre eux se sont arrêtés pendant 2 jours et 250 pendant 6 jours.

Concentration conflictuelle : $\frac{500}{2\,000} = 25\ \%$ (assez faible)

Intensité conflictuelle : $\frac{(250\times 2)+(250\times 6)}{500} = 4$ (assez forte)

Propension à la grève = $\frac{(250\times 2)+(250\times 6)}{2000} = 1$

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

2 Le coût d'un conflit pour l'organisation

Si la grève est évidemment coûteuse pour les salariés et constitue de ce fait une arme de dernier recours, tout conflit – quelle que soit sa nature – pénalise l'organisation qui le supporte. En partant des éléments de coûts **les plus directs et les plus aisément quantifiables**, il est possible de retenir :

- **les pertes de production** subies par l'unité, exprimées soit en termes de chiffre d'affaires perdu, soit en termes de marges perdues et en tenant compte ou non des éventuels déstockages ;
- **les pertes de clientèle** qui peuvent suivre la grève : au-delà de la perte d'une vente, l'unité peut enregistrer le départ de clients pour d'autres fournisseurs ;
- **les coûts de perturbation engendrés par le conflit**, qui sont enregistrés dans l'unité qui subit le conflit mais aussi dans les unités amont et aval ; ils s'expriment dans la constitution de stocks excédentaires ou dans la mise au chômage technique de salariés ou dans l'appel à la sous-traitance ;
- **les coûts de maintien de la structure physique et humaine :** même dans le cas où la production est complètement paralysée, les charges structurelles demeurent : les amortissements, les abonnements, le coût de la structure administrative, les charges salariales de l'encadrement, le cas échéant, continuent à être supportés : il y a sous-imputation des charges structurelles ;
- **la dégradation du climat social** à la suite de la révélation du conflit et du fait que les déséquilibres sociaux peuvent persister après la reprise du travail.

Section 4 LES ACCIDENTS DU TRAVAIL

Comme pour les autres types de dysfonctionnements, le taux d'accidents du travail peut être envisagé à la fois comme une perturbation et comme le révélateur d'un mauvais état du système social de l'organisation qui le supporte. Les accidents qui affectent les salariés peuvent avoir quatre types d'origine :

- l'existence de produits présentant un caractère dangereux ;
- l'utilisation des machines et équipements ;
- la mise en œuvre des processus de production ;
- l'activité des salariés eux-mêmes, indépendamment des facteurs énoncés ci-dessus.

1 Définition et mesure

1.1 Définitions des principales données (d'après la Caisse nationale d'assurances maladie)

- **Accident du travail :** « Est considéré comme accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail, à toute

Copyright © 2016 Dunod.

personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise » (Code du travail, art. L. 415).

- **Accident avec arrêt :** « Tout accident du travail ayant entraîné une interruption de travail d'un jour complet en sus du jour au cours duquel l'accident est survenu et ayant donné lieu à une réparation sous forme d'un premier paiement d'indemnité journalière. »
- **Accident grave :** « Tout accident du travail ayant entraîné, soit l'attribution d'une rente d'incapacité permanente, soit le décès. »
- **Décès :** ceux pour lesquels la mort est intervenue avant fixation d'un taux d'incapacité permanente et liquidation d'une rente.
- **Taux de fréquence :** nombre d'accidents « avec arrêt » par million d'heures de travail.
- **Taux de gravité :** nombre de journées perdues par mille heures de travail.
- **Indice de gravité :**

$$\textbf{Rapport :} \frac{\text{Total des taux d'incapacité permanente}}{\text{Total des heures travaillées}} \times 1\,000\,000$$

$$\textbf{Coût du risque :} \frac{\text{Total des prestations}}{\text{Total des salaires}} \times 100$$

1.2 Une définition plus large de l'accident en tant que dysfonctionnement

L'accident de travail est un événement lié à l'action professionnelle de façon directe ou indirecte (cas des trajets) qui est à la fois :

- ponctuel, ce qui le distingue des maladies professionnelles ;
- cause de lésions corporelles à une ou plusieurs personnes.

Dans le cadre de cette définition, il sera utile de faire la distinction entre :

- **l'administration de petits soins :** un grand nombre d'accidents du travail mineurs peuvent être traités au sein de l'entreprise dans la mesure où ils sont sans gravité : petites blessures, malaises passagers, chutes sans conséquence. Bien qu'ils échappent à la définition légale de l'accident, il est important de les recenser car ils constituent un indicateur de dysfonctionnement très pertinent ;
- **les accidents dans le travail**, analysés dans leurs caractéristiques, leur corrélation avec certains facteurs, leurs conséquences ;
- **les accidents de trajets**.

Il peut être utile d'ajouter à cette liste le cas des **incidents matériels** qui « auraient pu avoir des conséquences corporelles ». La politique de prévention gagnera à un tel recensement.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

1.3 La mesure statistisque des accidents

La lutte contre les risques professionnels peut avantageusement tirer parti de l'étude des statistiques d'accidents survenus dans l'entreprise. Celles-ci doivent englober non seulement les accidents **corporels** (même ceux qui, bénins, n'ont pas entraîné d'arrêt de travail atteignant une journée) mais aussi les accidents exclusivement **matériels** (qui ne sont décelés que grâce aux traces qu'ils ont laissées).

Il est intéressant de tenir, outre les statistiques habituelles (nombre d'accidents de diverses catégories, éléments matériels des accidents, ratios tels que : taux de fréquence, indices, etc.), des statistiques complémentaires portant par exemple sur :
- les personnes concernées soit comme auteurs, soit comme accidentées (âge, sexe, ancienneté, formation « sécurité » reçue, accidents antérieurs, etc.) ;
- des éléments généraux tels que : heure, date, jour de la semaine, quantième, mois, saison, condition météorologique, régime de travail, etc.

Une analyse fine des accidents conduit souvent à des conclusions très intéressantes au plan de la prévention. Elle permet, dans une certaine mesure, d'apprécier la valeur des dispositions prises antérieurement et d'orienter la direction des efforts à accomplir et le choix des moyens d'actions.

Il est souvent délicat de dégager cette information statistique à partir des enquêtes habituelles qui visent à dégager des responsabilités. Des investigations complémentaires seront donc nécessaires dans beaucoup de cas avec un minimum de formalisation sur la base de nomenclatures et de répertoires standard.

2 Le coût des accidents du travail

Si le respect de la sécurité est la conséquence d'un impératif moral de maintien de l'intégrité physique des salariés, il est aussi représentatif d'importants enjeux financiers :
- au plan national, c'est près d'un million d'accidents que supporte annuellement la collectivité ;
- au niveau de l'entreprise, les accidents engendrent des coûts doublés, d'une part, dans leurs effets au niveau de la production et, d'autre part, en fonction des règles de fixation des cotisations qui pénalisent les unités à fort risque.

2.1 Le coût direct de l'accident

Indépendamment des perturbations sociales engendrées par le traumatisme que représente un accident grave, les conséquences directes d'un accident s'analysent comme celles de l'absentéisme en termes de perturbation et de régulation.

Copyright © 2016 Dunod.

Coûts de perturbation :

– interruption d'activité de l'accidenté ;
– difficultés éventuelles de sa remise au travail ;
– perturbations de l'activité d'autres salariés ;
– conséquences matérielles de l'accident : détériorations, arrêts de production… ;
– temps passé pour l'enquête et, le cas échéant, frais de justice (éventuellement sanctions pénales) ;
– coût de la détérioration du climat qui se traduit par des conflits ou des difficultés à l'embauche.

Coûts de régulation :

– coûts des services médicaux, en action préventive ou curative ;
– dépenses engendrées, le cas échéant, par le remplacement du salarié accidenté (voir fiche de calcul du coût de régulation de l'absentéisme).

2.2 Le coût indirect des accidents du travail en termes de cotisations

Le montant des cotisations versées par l'entreprise est le produit de la masse salariale brute par un taux de cotisation. Ce taux, calculé chaque année, prend en compte le risque propre à chaque unité sur la base de deux critères : le taux collectif et le nombre de salariés de l'unité. Le taux collectif est celui qui s'applique à un même groupe d'activités professionnelles compte tenu des résultats statistiques obtenus sur les années antérieures.

Section 5 L'APPRÉCIATION DU CLIMAT SOCIAL DE L'ENTREPRISE

La difficulté d'appréciation du climat social d'une entreprise est bien connue. Nous sommes au cœur d'un phénomène par essence multiforme et impalpable, un fait en dehors d'une mesure vérifiée et parfaitement objective. L'expérience du gestionnaire social, sa bonne connaissance de l'entreprise constituent à coup sûr des éléments de jugement tout à fait irremplaçables.

Les difficultés à agir incitent certains responsables à laisser de côté toute volonté d'apprécier le climat social. Deux types de dérives sont alors observables :
– ils méconnaissent les dégradations du climat et laissent se cristalliser des situations de déséquilibre ;
– ils se laissent au contraire impressionner par une dégradation rapide de quelques indicateurs partiels, noircissent la situation et développent des réactions non appropriées.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

La nécessité d'une approche aussi rationnelle que possible, et en tout cas démystifiée et décomplexée du climat social, est extrêmement utile. Deux types de méthodes sont à la disposition des entreprises : les enquêtes et l'utilisation d'indicateurs.

• *Des enquêtes périodiques conduites auprès du personnel*

Ces enquêtes dites de satisfaction ou de motivation du personnel peuvent se révéler utiles pour suivre la tendance globale du climat social. De nombreuses études ont démontré la corrélation entre motivation et productivité et, plus récemment, la forte corrélation entre satisfaction du collaborateur et satisfaction des clients.

Ces enquêtes peuvent cependant être lourdes à mettre en place et coûteuses, elles ne répondent pas à l'argument qui veut que le moral de la troupe est imparfaitement traduit dans l'expression des individus.

• *L'utilisation d'indicateurs courants*

Dans tous les cas où l'on ne peut pas mettre en place un suivi spécifique du climat social, ou dans ceux, plus nombreux, où l'on veut suivre en continu son évolution, on se tourne vers des indicateurs objectifs. Il s'agit plus d'un type de lecture et d'une attention spéciale prêtée à certains indicateurs que de la mise en place de mesures spécifiques. L'idée est de suivre la variation d'indicateurs, c'est-à-dire centrer l'analyse sur les ruptures.

Trois idées-forces se dégagent des pratiques efficaces, en termes de rapport entre les moyens et les résultats :
- analyse de panier d'indicateurs multiples sans chercher à tout prix leur intégration dans une donnée unique qui ne favorise pas les interprétations ;
- appréciation de tendances dans les évolutions du climat. Comme chaque fois que l'observateur n'est pas à même de dégager une mesure cardinale (le chiffre absolu), il se tourne vers une mesure ordinale (le plus ou le moins). Par exemple, le chiffre absolu du micro-absentéisme n'est pas significatif en soi ; en revanche, son évolution rapide traduit un phénomène significatif de fuite devant le travail ;
- enfin, une bonne connaissance de l'organisation est un préalable indispensable. C'est elle qui permet de choisir les paramètres de l'appréciation et de les pondérer pour dégager une vision globale.

Copyright © 2016 Dunod.

Repère

Exemple de scoring du climat social sur la base de 15 axes d'appréciation

L'approche du climat que nous proposons vise plus à poser les bonnes questions autour des composantes du climat et à construire les actions de son amélioration, qu'à mesurer un score chiffré qui ne peut avoir qu'une valeur relative.
On attribuera de 0 à 5 points à chacun des 15 items retenus pour l'appréciation du climat social suivant l'intensité des pratiques de l'organisation auditée :
– 0 point : absence ou gravité maximum des dysfonctionnements,
– 5 points : intensité maximum ou absence de dysfonctionnements.
Faire le total. Apprécier les marges de progrès.

I. La mobilisation

1. Recours aux compétences.
2. Adhésion aux finalités de l'entreprise

   Clarté – Connaissance – Partage des objectifs.
3. Information et communication.
4. Autonomie dans l'action.
5. Organisation du travail et définition des priorités

   Représentation qu'en ont les salariés.
6. Appréciation des résultats individuels et collectifs : pertinence du système, droit à l'erreur…

SOUS TOTAL .....

II. La cohésion

7. Reconnaissance des efforts produits

   (Sentiments des salariés).
8. État d'esprit : motivation - engagement.
9. Intensité du sentiment d'appartenance.
10. Acceptation des systèmes de rémunération.
11. Solidarité des responsables et des services.

SOUS TOTAL .....

III. Les comportements et les faits

12. Gravité des dysfonctionnements :départs enregistrés sur des métiers sensibles, vieillissement du personnel.
13. Gravité des dysfonctionnements :taux de micro-absentéisme.
14. Gravité des dysfonctionnements : revendications, conflits, grèves…
15. Intensité de l'association au capital (% de salariés actionnaires), importance de la participation aux résultats.

SOUS TOTAL .....

TOTAL GÉNÉRAL .....

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2016 Dunod.

Travaux et documents

Le turn-over d'une force de vente et son coût

Une société, commercialisant des biens d'équipements aux entreprises, dispose d'une force de vente de 260 personnes géographiquement répartie sur toute la France. La force de vente est composée de trois catégories de vendeurs :

- Catégorie 1 (Cat 1) = Vendeurs nouveaux entrants, essentiellement responsables de la prospection.
- Catégorie 2 (Cat 2) = Vendeurs responsables du suivi de clients de moyenne importance.
- Catégorie 3 (Cat 3) = Vendeurs les plus expérimentés, en charge de la prospection et du suivi des comptes importants.

La répartition de la force de vente par ancienneté dans l'entreprise est la suivante :

	0-2 ans	3-4 ans	5-6 ans	7-8 ans	9-10 ans	+ 10 ans	Total
Cat 1	60	20	–	–	–	–	80
Cat 2	10	30	10	10	–	–	60
Cat 3	–	30	40	20	20	10	120
Total	**70**	**80**	**50**	**30**	**20**	**10**	**260**

Ancienneté moyenne :
- Cat 1 : 1 an et 3 mois
- Cat 2 : 3 ans et 2 mois
- Cat 3 : 6 ans et 8 mois

Le taux de turn-over de l'année n s'est élevé à :
30 % pour la Cat 1
20 % pour la Cat 2
15 % pour la Cat 3

soit 20,7 % pour l'ensemble de la force de vente.

(Pour les besoins de l'exercice, on fera l'hypothèse que l'ancienneté dans l'entreprise n'a aucune influence sur le nombre de départs.)

La société favorise la promotion interne, aussi l'évolution professionnelle de chaque vendeur peut être résumée ainsi : recrutement à l'extérieur de la société, formation intensive de base, première affectation en Cat 1, puis évolution en Cat 2, puis vers Cat 3. Très peu de vendeurs sont affectés en Cat 2 ou 3 immédiatement après leur recrutement.

Le service du personnel, après étude des mouvements dans la force de vente durant l'année n, a pu reconstituer la matrice des remplacements suivante (en pourcentage) :

Position remplacée / Source de remplacement	Cat 1	Cat 2	Cat 3
Extérieur	80 %	10 %	5 %
Cat 1	20 %	60 %	20 %
Cat 2	–	30 %	40 %
Cat 3	–	–	35 %

☞

Copyright © 2016 Dunod.

Le service formation met à la disposition de la force de vente un programme de cours dont les coûts sont les suivants :

	Formation de base	Formation nomination Cat 2	Formation nomination Cat 3	Formation nouveaux produits	Formation facultative complément
Cat 1	X			X	
Cat 2	X	X		X	X[1]
Cat 3	X	X	X	X	X[1]
Coût du cours	5 000	2 400	3 000	2 000[2]	3 600

1. 40 % de l'effectif Cat 2 et 80 % de l'effectif Cat 3 ont suivi ce cours.
2. Coût par année pleine d'ancienneté.

L'entreprise considère que l'investissement global en formation s'impute en totalité lors du départ d'un vendeur, quelles que soient sa spécialité ou son ancienneté.

La force de vente est rémunérée selon le principe d'un fixe et d'un variable. Le fixe est fonction de l'ancienneté et de la performance ; le variable est fonction des réalisations (on admettra que les charges sociales diverses représentent pour l'entreprise 50 % du salaire versé).

Salaire fixe versé 13 fois/an : trois échelons sont prévus (même niveau pour chaque catégorie)

Échelon 1 : 1 000 €
Échelon 2 : 1 200 €
Échelon 3 : 1 400 €

Variable budgeté : 1 200 € quelle que soit la catégorie de vendeur, versé 12 fois/an.

L'analyse des salaires versés durant l'année *n* montre que :

	Salaire fixe moyen de la population partante	Salaire fixe moyen des remplaçants
Cat 1	1 080 €	1 000 €
Cat 2	1 240 €	1 100 €
Cat 3	1 360 €	1 200 €

Le coût moyen d'un recrutement vendeur est de 4 000 €/homme.

Chaque mouvement de zone (changement de vendeur sur une zone) entraîne une perte de productivité s'étalant sur trois mois : 66 % le 1er mois, 33 % le 2e mois, 10 % le 3e mois.

L'estimation du profit moyen/mois/zone est de :
– 3 000 € pour la force de vente Cat 1 ;
– 3 600 € pour la force de vente Cat 2 ;
– 4 600 € pour la force de vente Cat 3.

Questions

1. Quel a été le coût global du turn-over pour cette entreprise durant l'année n et quel est le coût par type de force de vente ? Afin de faciliter les calculs, on fera l'hypothèse que l'ensemble des départs sont effectifs au premier jour de l'année n, et que l'ensemble des mouvements de remplacement est réalisé à la même date.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

2. Face aux résultats de l'année n, l'entreprise se trouve devant trois stratégies possibles :
- *Stratégie 1* : Ne rien faire.
- *Stratégie 2* : Diminuer le taux de turn-over avec des actions particulières sur les nouveaux entrants (essentiellement Cat 1). Le coût de ces actions est estimé à 100 000 €.
- *Stratégie 3* : Diminuer le taux de turn-over en stabilisant, par un programme de personnel spécifique adapté, la force de vente professionnelle (essentiellement Cat 3), dont le coût est de 190 000 €.

Par rapport à la situation de l'année n, les projections pour l'année n + 1, selon les trois stratégies, s'établissent ainsi :

	Turn-over année *n*	Turn-over année *n* + 1 (projection)		
		Stratégie 1	Stratégie 2	Stratégie 3
Cat 1	30,0 %	32,0 %	18,0 %	32,0 %
Cat 2	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %
Cat 3	15,0 %	17,0 %	17,0 %	11,0 %
Total	**20,7 %**	**22,3 %**	**17,7 %**	**19,6 %**

Le coût prévisionnel du turn-over selon ces stratégies s'établira ainsi (hypothèse : tous les éléments restent constants d'une année sur l'autre) :

		Taux de turn-over	Nombre	Coût formation	Recrutement	Noria	Perte productivité	Total
Stratégie 1	**Cat 1**	32,0 %	24	437 000	104 000	79 560	209 280	670 720
	Cat 2	20,0 %	12	241 080	48 000	65 520	133 416	356 976
	Cat 3	17,0 %	20	584 000	80 000	62 400	150 420	752 020
	Total	**22,3 %**	**58**	**1 262 080**	**232 000**	**207 480**	**493 116**	**1 779 716**
Stratégie 2	**Cat 1**	18,0 %	14	298 000	56 000	60 840	160 230	453 390
	Cat 2	20,0 %	12	241 080	48 000	65 520	133 416	356 976
	Cat 3	17,0 %	20	584 000	80 000	62 400	150 420	152 020
	Total	**17,7 %**	**46**	**1 123 080**	**184 000**	**188 760**	**444 066**	**1 562 386**
Stratégie 3	**Cat 1**	32,0 %	26	412 000	104 000	71 760	189 760	633 900
	Cat 2	20,0 %	12	233 880	48 000	54 600	113 796	341 076
	Cat 3	11,0 %	13	379 240	52 000	43 680	105 294	492 854
	Total	**19,6 %**	**51**	**1 025 120**	**204 000**	**170 040**	**408 850**	**1 467 830**

Quels sont vos commentaires ?

Quelle stratégie adopteriez-vous et pourquoi ?

• *Perte d'investissement en formation*

Elle est égale à l'investissement unitaire total en formation par catégorie de force de vente, multiplié par le nombre de départs dans la catégorie :

Copyright © 2016 Dunod.

– Investissement unitaire de formation d'un vendeur Cat 1 quittant la société :

Formation de base	5 000
Formation nouveaux produits 10 000 × 1 année pleine d'ancienneté moyenne	2 000
Total	**7 000**

– Investissement unitaire en formation d'un vendeur Cat 2 quittant la société :

Formation de base	5 000
Formation nomination Cat 2	2 400
Formation nouveaux produits 10 000 × 3 années pleines d'ancienneté moyenne	6 000
Formation facultative complémentaire 18 000 × 40 % (puisque uniquement 40 % de l'effectif Cat 2 a suivi le cours)	1 440
Total	**14 840**

– Investissement unitaire en formation d'un vendeur Cat 3 quittant la société :

Formation de base	5 000
Formation nomination Cat 2	2 400
Formation nomination Cat 3	3 000
Formation nouveaux produits (voir Cat 1 et 2)	12 000
Formation facultative complémentaire (voir Cat 1 et 2)	2 880
Total	**25 280**

• *Coûts de formation liés aux entrées et mouvements internes*

En application de la matrice des remplacements :

– Les 61 mouvements sur la Cat 1 se répartissent en :
61 × 80 % = 49 nouveaux entrants × Formation de base
12 mouvements Cat 1 → Cat 1

– Les 33 mouvements sur la Cat 2 se répartissent en :
33 × 10 % = 3 nouveaux entrants × Formation de base
33 × 60 = 20 Cat 1 → Cat 2 × Formation Cat 2
33 × 30 % = 10 mouvements Cat 2 → Cat 2

– Les 28 mouvements sur la Cat 3 se répartissent en :
28 × 5 % = 1 nouvel entrant × Formation de base
+ Formation Cat 2
+ Formation Cat 3

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2016 Dunod.

28 × 20 % = 6 Cat 1 → Cat 3 × Formation Cat 2
+ Formation Cat 3

28 × 40 % = 11 Cat 2 → Cat 3 × Formation Cat 3

28 × 35 % = 10 mouvements Cat 3 → Cat 3

Éléments de corrigé

1. Nombre de départs par catégories de vendeurs année *n*

Cat 1 : 180 vendeurs × 30 % = 24
Cat 2 : 160 vendeurs × 20 % = 12
Cat 3 : 120 vendeurs × 15 % = 18
TOTAL 54 départs

Calcul du nombre total de mouvements occasionnés par les 54 départs

Le nombre total de mouvements s'obtient par un processus itératif de multiplication de la matrice de remplacements par les départs :

• *1re itération*

$$\begin{bmatrix} 0{,}8 & 0{,}1 & 0{,}05 \\ 0{,}2 & 0{,}6 & 0{,}2 \\ 0 & 0{,}3 & 0{,}4 \\ 0 & 0 & 0{,}35 \end{bmatrix} \times \begin{matrix} 24 \\ 12 \\ 18 \end{matrix}$$

Le résultat sera : 21 recrutements externes
16 mouvements internes Cat 1
11 mouvements internes Cat 2
16 mouvements internes Cat 3

• *2e itération*

L'ensemble des mouvements internes, résultats de la 1re itération, donnera lieu à des remplacements, selon les proportions indiquées dans la matrice de remplacements ; il y a donc lieu de calculer :

$$\begin{bmatrix} 0{,}8 & 0{,}1 & 0{,}05 \\ 0{,}2 & 0{,}6 & 0{,}2 \\ 0 & 0{,}3 & 0{,}4 \\ 0 & 0 & 0{,}35 \end{bmatrix} \times \begin{matrix} 16 \\ 11 \\ 16 \end{matrix}$$

Le résultat sera : 14 recrutements externes
11 mouvements internes Cat 1
16 mouvements internes Cat 2
12 mouvements internes Cat 3

et ainsi de suite, jusqu'au moment où les remplacements à effectuer sont pourvus en totalité par l'extérieur.

Résultat global du processus

	Itérations						
	1re	2e	3e	4e	5e	6e	Total
Recrutements extérieurs	21	14	10	5	3	1	**54**
Mouvements Cat 1	16	11	6	3	1	0	**37**
Mouvements Cat 2	11	6	3	1	0	0	**21**
Mouvements Cat 3	6	2	1	0	0	0	**10**

Copyright © 2016 Dunod.

Soit au total : 122 mouvements consécutifs à 54 départs. Le taux de turn-over externe de 20,7 % représente un taux de turn-over interne global de 47 %.

Par catégorie :	Cat 1	Cat 2	Cat 3
Départs	24	12	18
Mouvements internes	37	21	10
Total	**61**	**33**	**28**
Taux global	*76 %*	*55 %*	*23,3 %*

Estimation des coûts de formation liés au turn-over

Ces coûts sont de deux origines :

– perte d'investissement due aux départs vers l'extérieur ;
– coûts de formation liés aux mouvements internes.

Soit au total :

	Perte d'investissement	+	Formation due aux mouvements		=	Total
Cat 1	24 × 7 000 = 168 000		49 × 5 000 =	245 000		413 000
Cat 2	12 × 14 840 = 178 080		3 × 5 000 =	15 000		
			20 × 2 400 =	48 000		241 080
Cat 3	18 × 25 280 = 455 040		1 × 5 000 =	5 000		
			6 × (2 400 + 3 000) =	32 400		
			11 × 3 000 =	33 000		525 500

Effet de noria des nouveaux entrants

	Salaire fixe population partante	Salaire fixe population entrante	Différence sur un an	Charge	Total
Cat 1	1 080	1 000	400 × 13 = 1 040	520	1 560
Cat 2	1 240	400	700 × 13 = 1 820	910	2 730
Cat 3	1 360	1 200	800 × 13 = 2 080	1 040	3 120

L'effet de noria s'applique à l'ensemble des mouvements moins les mouvements intracatégorie, soit :

Cat 1 1 560 × (61 × 80 %) = 76 440
Cat 2 2 730 × (33 × 70 %) = 63 990
Cat 3 3 120 × (28 × 65 %) = 56 160

Coût de recrutements extérieurs

Le coût doit être réparti en fonction des départs dans chaque catégorie :
Cat 1 : 24 départs × 4 000 = 96 000
Cat 2 : 12 départs × 4 000 = 48 000
Cat 3 : 18 départs × 4 000 = 72 000

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

☞

Valorisation de la perte de productivité

En Cat 1, la valorisation de la perte de productivité par mouvement est égale à :
(3 000 × 66 %) + (3 000 × 33 %) + (3 000 × 10 %) = 3 270
soit 109 % profit moyen/mois

En Cat 2 : (3 600 × 109 %) = 3 924
En Cat 3 : (4 600 × 109 %) = 5 014

Valorisation totale :

Cat 1 = 3 270 × 61 mouvements = 199 470
Cat 2 = 3 924 × 33 mouvements = 129 492
Cat 3 = 5 014 × 28 mouvements = 140 392

Coût global récapitulatif

	Taux de turn-over	Nombre	Coût formation	Recrutement	Noria	Perte productivité	Total	Coût par départ
Cat 1	30,0 %	24	413 000	96 000	76 440	199 470	632 030	26 334,4
Cat 2	20,0 %	12	241 080	48 000	63 990	129 492	354 582	29 548,4
Cat 3	15,0 %	18	525 500	72 000	56 160	140 392	681 732	37 118,4
Total	**20,7 %**	**54**	**1 179 580**	**216 000**	**196 590**	**469 354**	**1 668 344**	**30 895,2**

2. Commentaires

Le calcul des coûts des trois différentes stratégies montre clairement que le coût global du turn-over n'est pas fonction du taux ; en effet, si on prend pour base 100 le turn-over de l'année n et son coût global, les indices pour les stratégies de l'année n + 1 s'établissent à :

	Taux de turn-over	Indice	Coût	Indice
Année *n*	20,7 %	100	1 668 344	100
Année *n* + 1				
Strat 1	22,3 %	107	1 779 716	106
Strat 2	17,7 %	85	1 562 386	93
Strat 3	19,6 %	94	1 467 830	87

Une diminution de 15 % de turn-over n'entraîne qu'une diminution du coût de 7 %, mais une diminution de 6 % peut entraîner une diminution de 13 % du coût.

Cela provient essentiellement de la répartition des mouvements par catégorie à l'intérieur du nombre total (fonction de la matrice de remplacements).

L'impact essentiel porte sur le coût de la formation et la valorisation de la perte de productivité.

Choix des stratégies

La stratégie 1 est à abandonner. En termes de coût, les stratégies 2 et 3 sont comparables (coût du turn-over + coût des actions à mettre en œuvre) :

Stratégie 2 : 1 562 386 + 100 000 = 1 662 386
Stratégie 3 : 1 467 830 + 190 000 = 1 657 830

☞

Copyright © 2016 Dunod.

☞

• *Choix de la stratégie 3 :*

– coût légèrement inférieur ;
– investissement dans la force de vente la plus professionnelle ;
– limitation de la perte de productivité, par contre effort de recrutement et de formation.

• *Choix de la stratégie 2 :*

– limitation de l'effort de recrutement et de formation, et dégradation limitée de l'image de l'entreprise sur le marché de l'emploi ;
– l'investissement dans l'intégration des vendeurs les plus récents dans l'entreprise doit porter des fruits aussi à moyen terme ;
– la réduction du nombre de départs limite le nombre des mouvements internes, donc l'impact sur la clientèle.

Copyright © 2016 Dunod.

Chapitre

8 Les systèmes d'information

De nos jours, la communication dans l'entreprise est d'autant plus vitale que l'information est reconnue comme **matière première de la décision** ; elle est utile à différents niveaux :

- entre les hommes, elle contribue à une meilleure intégration des individus dans l'organisation ;
- entre les services, elle permet la division et la coordination des tâches. Elle facilite la réalisation des missions de direction, en éclairant la prise de décisions et en assurant l'adhésion des salariés conernés ;
- entre l'entreprise et son environnement, elle facilite l'intégration de l'unité dans son milieu.

Le système d'information économique est élaboré pour éclairer la décision économique : acheter, vendre, investir, rémunérer les facteurs… Mais, dans la mesure où la décision devient à la fois économique et sociale – embaucher, changer les conditions de production –, ou bien qu'elle a des incidences essentiellement sociales – s'implanter dans une région, affecter les hommes, les former… –, la mise en place d'un système d'information sociale, ou socio-économique, devient indispensable.

Copyright © 2016 Dunod.

La décision sociale peut aussi être préparée, ou s'appuyer, sur des procédures d'audit social. Il s'agit de donner un cadre formel à l'examen des grands équilibres sociaux d'une organisation. Le développement de l'audit social, au côté ou en complément des audits financiers, est examiné dans ce chapitre.

Section 1 ■ **Les politiques de communication dans les organisations**
Section 2 ■ **Le système d'information sociale socle du pilotage**
Section 3 ■ **L'audit social**

Section 1 LES POLITIQUES DE COMMUNICATION DANS LES ORGANISATIONS

1 Le cadre de la communication dans l'entreprise

Une politique de communication consiste avant tout dans la mise en place d'**une pratique de la circulation des informations**. Informer, c'est faire savoir, aider à comprendre, trouver un juste équilibre entre le manque et l'excès. Edgar Morin remarque : « La société [mais ceci est applicable au cadre plus restreint de l'entreprise] est caractérisée par la coexistence de la surinformation et de la sous-information. » La surabondance étouffe l'information et n'est nullement incompatible avec l'existence de zones de sous-information. À l'inverse, la pénurie d'information pénalise gravement le fonctionnement de toute organisation. C'est donc entre ces deux extrêmes que doit se situer la politique d'information.

Dans l'entreprise, la communication se réalise grâce à l'échange d'informations par l'intermédiaire de réseaux. L'information peut être définie généralement, en un premier temps, comme le **contenu d'un message en vue de déclencher une action**.

La communication qui s'établit généralement sous l'égide des directions du personnel n'échappe pas aux règles générales de la circulation de l'information. Ce sont elles qui fondent les décisions de choix des supports et de mise en place des réseaux. Elles sont rapidement présentées ci-après.

1.1 Le fonctionnement d'un système d'information

L'établissement de la communication nécessite la réunion de quatre éléments :
– une source qui se trouve à l'origine de l'émission du message ;
– un système de codage qui consiste à mettre sous forme homogène ;

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

– une voie de transmission par laquelle le message chemine ;
– un destinataire qui reçoit l'information.

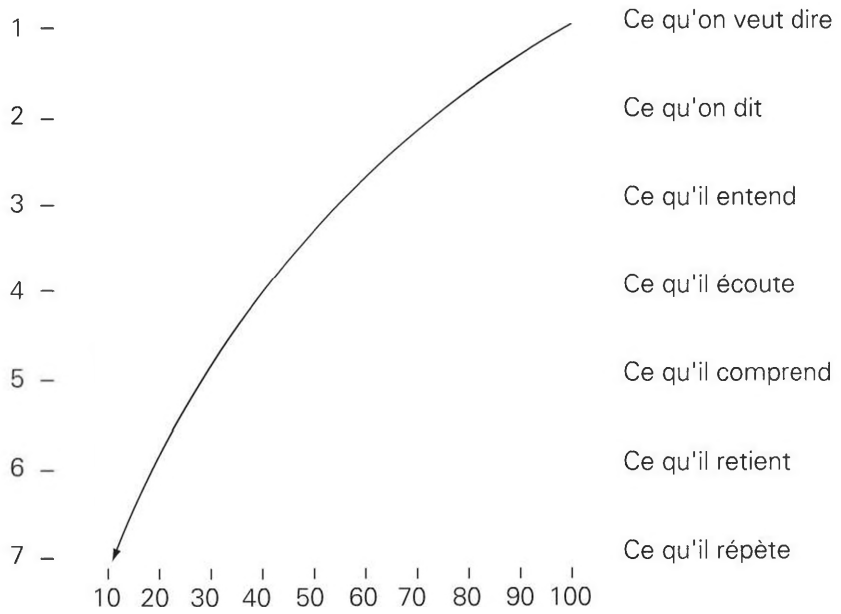
Des bruits altèrent les messages ou perturbent leur transmission. Dans une organisation, la communication peut être :
– perturbée au niveau de la voie de transmission : plus le réseau est long, plus les risques de parasitage sont élévés ; les bruits sont techniques quelquefois, mais surtout sémantiques (niveau de langage) et organisationnels ;
– interrompue par un conflit qui coupe les voies de transmission ;
– perturbée par une rétention d'information en vue d'en tirer un pouvoir.

1.2 La loi d'« entropie » dans la circulation de l'information

L'information qui circule dans une voie de transmission se dégrade de manière irréversible en raison de **phénomènes d'entropie**.

De plus, l'information est un **produit frais** qui doit être mis à la disposition de son destinataire avant d'être frappé de désuétude.

Ces aspects essentiels de la théorie de l'information constituent la base de la mise en place de politiques de communication par les directions du personnel. Certains praticiens, plus circonspects, la complètent par une remarque générale empreinte de réalisme empirique et que l'on peut formuler de la façon suivante : une information circule d'autant mieux qu'elle est fausse et secrète !



Source : *Personnel*, n° 228, p. 19.

Figure 8.1 – La loi d'« d'entropie » dans la circulation de l'information

Copyright © 2016 Dunod.

2 Les politiques de communication interne

Si la politique de communication a été mise en place, en un premier temps, dans un but de recherche de paix sociale, elle est apparue très rapidement comme un droit des salariés et un devoir de l'employeur. Du côté des salariés, les exigences qualitatives et quantitatives se sont faites plus pressantes : amélioration des qualités de vie, recherche de considération de leur entourage et enfin quête de responsabilisation. Du côté des employeurs, la communication interne est devenue un des moyens nécessaires à l'adhésion, et en conséquence à l'atteinte des objectifs économiques, un outil de responsabilisation de l'encadrement, une opportunité pour faire comprendre et accepter les changements nécessaires dans l'entreprise.

2.1 Le système de communication est un investissement social et un outil de management

La politique de communication interne peut s'analyser en termes d'investissement, c'est-à-dire qu'elle exige des engagements financiers dans l'instant dont on espère retirer les fruits ultérieurement. Si cet investissement peut se révéler très bénéfique, il peut aussi être catastrophique et très coûteux lorsque son implantation est faite brutalement et sans contrôle.

Les objectifs poursuivis sont les suivants :
- limitation des dysfonctionnements sociaux et amélioration de la performance ;
- amélioration de l'intégration des salariés : l'intégration se définit comme le degré d'appartenance à une collectivité ; on peut poser le principe que plus elle est forte, plus le fonctionnement du groupe ou de l'organisation sera satisfaisant ;
- amélioration du climat social.

Parmi les nombreux facteurs d'environnement à prendre en compte en vue de finaliser le système de communication, sept apparaissent particulièrement importants :
- les objectifs généraux de l'entreprise et les plans de développement futurs et leurs implications soit à l'intérieur, soit à l'extérieur de la société (recherche de capitaux, effort de recrutement…) ;
- la forme de management et le style de l'entreprise ;
- le type d'activité de l'entreprise ;
- les obligations légales d'information du personnel ;
- l'image de l'entreprise ;
- ses forces et ses faiblesses ;
- les nœuds de tension et les points de conflit.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Par ordre décroissant, les causes attribuées par le personnel au climat social moyen ou mauvais sont :

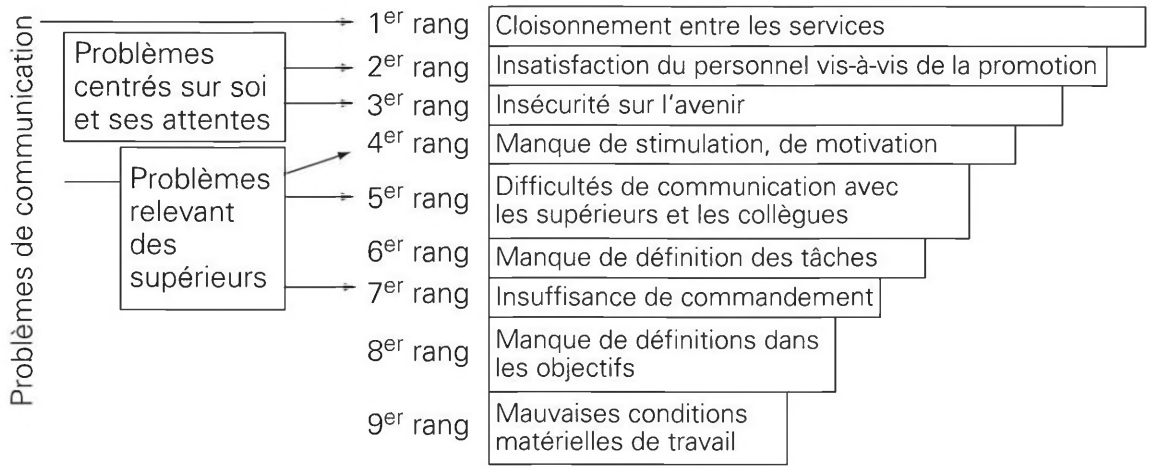


Figure 8.2 – La communication et le climat social

2.2 Conditions de réussite d'une politique de communication

L'information est source de pouvoir, parallèlement elle est très souvent l'instrument essentiel de l'exercice du pouvoir. De plus, quiconque accepte de communiquer de l'information éprouve quelque réticence vis-à-vis de la perte de pouvoir que cela implique. Compte tenu de ces contraintes, les observateurs posent les conditions suivantes au succès d'une politique de communication :

- *Volonté de la direction générale de mettre en œuvre une réelle politique de communication* ; il est nécessaire, de surcroît, que son entourage immédiat comprenne cette volonté et souscrive aux objectifs définis. Ses membres devront avoir une participation active dans le cadre des moyens de communication qui seront mis en place.
- *Implication de l'encadrement* : avant d'implanter n'importe quel moyen de communication, il est indispensable de faire comprendre à l'encadrement que l'autorité ne s'attribue pas, mais que pour savoir diriger les hommes, il faut savoir les écouter, les informer et gagner leur adhésion.
- *Formation au concept de communication* : l'échange d'information n'est pas naturel dans une entreprise où se trouvent juxtaposées des attitudes de rétention du côté des émetteurs et de refus d'information du côté des récepteurs. La rétention est le fait de ceux qui veulent conserver un pouvoir ; le refus d'information s'analyse très souvent dans une volonté d'éviter de prendre des responsabilités. De plus, les techniques d'élaboration et de circulation des messages ne sont pas innées et méritent d'être apprises. Un programme de formation permet de corriger ces attitudes :

Copyright © 2016 Dunod.

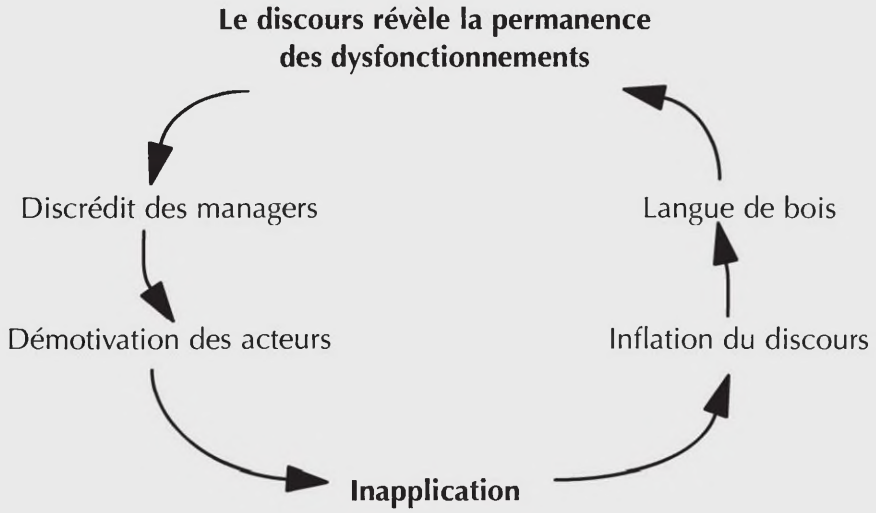
– formation à la technique de communication : il ne suffit pas que les messages circulent, il faut aussi qu'ils soient compris ;
– élaboration et mise en place du système de communication : on ne saurait confondre la juxtaposition de médias et l'existence d'un système finalisé et cohérent.

• *Mise en place d'un pilotage du système d'information, dont les objectifs seront de* :
– contrôler la quantité d'informations mises en circulation afin d'éviter l'apparition de situations de sur- ou sous-information ; si elle est trop abondante, l'information perd son efficacité (tels ces tableaux d'affichage surchargés de feuilles et de punaises où personne ne cherche plus à distinguer les notes permanentes des messages urgents) ; si elle est insuffisante, les « bruits de couloir », rumeurs, inquiétudes ne tardent pas à circuler à grande vitesse contribuant à créer et entretenir un climat malsain ;
– vérification de l'impact de chacun des modes de communication utilisés.

Repère

Loi du discours « faussement décisif »

Plus la certitude de succès est faible, plus grand est le désir de « faire le break » par une communication initiale forte.



Les sept démons du management

– 1er démon : croire qu'une décision incontestable sur le plan de l'intelligence sera incontestée, donc appliquée ;
– 2e démon : croire que l'adhésion intellectuelle vaut pour application opérationnelle ;
– 3e démon : croire que le décret est suffisant pour que les acteurs appliquent ;
– 4e démon : croire que l'inflation dans le discours accélère la mise en œuvre ;

☞

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

☞

- 5e démon : croire qu'une décision non appliquée n'est pas bonne ;
- 6e démon : lorsqu'une décision n'est pas appliquée, le risque est de multiplier des plans d'appui correctifs qui déséquilibrent le système ;
- 7e démon : lorsqu'un objectif n'est pas atteint, la tendance est de concevoir des stratégies/méthodologies de plus en plus complexes, au lieu de définir des basiques élémentaires capables de matérialiser l'esprit et la lettre.

Source : d'après CRECI Consultants.

2.3 La mise en œuvre d'une politique de communication

L'objectif du dispositif d'information

« En simplifiant, l'on peut considérer que l'information interne dans l'entreprise poursuit plusieurs objectifs :

- fournir à chacun les éléments dont il a besoin pour effectuer son travail : définition de fonctions ou missions, instructions quant aux procédures à suivre, données à traiter ou utiliser (listings, tarifs, etc.) ;
- satisfaire les aspirations du personnel qui souhaite très généralement comprendre le sens de ce qu'il fait, être assuré que les risques et les incertitudes ne sont pas excessifs, bénéficier d'une information particulière qu'il ressent comme une marque de considération, pouvoir s'exprimer sur sa situation ;
- assurer la coordination des réalisations des divers agents et unités par la création d'un esprit commun, par l'instauration de procédures de régulations et par la responsabilisation de chacun dans la poursuite d'objectifs communs négociés ;
- permettre aux instances dirigeantes d'être tenues au courant des difficultés rencontrées dans les unités, des effets des actions mises en place et des réactions qu'elles suscitent, des suggestions, propositions et initiatives de chacun des membres du personnel[1]. »

L'identification des groupes cibles et de la communication

La méthodologie décrite est celle qui a été mise au point par C.N. Parkinson ; elle est appliquée au cadre plus réduit de la communication interne. Il est possible d'envisager l'analyse des échanges avec six groupes, ce nombre pouvant être augmenté en fonction de la situation particulière de chaque organisation. Ces groupes peuvent être recensés dans un tableau à double entrée où le rôle de chacun est identifié comme vital, très important, utile, peu important, au regard de l'atteinte des objectifs à court et long terme de l'unité, par exemple :

1. *Source* : P. Lemaître, « Comment bâtir une stratégie sociale de l'entreprise ? », *Revue française de gestion*, n° 37.

Copyright © 2016 Dunod.

– encadrement supérieur.
– encadrement autres niveaux.
– autres personnels.
– organisations syndicales.
– organisations d'élus.
– futurs employés.

La mise en évidence des caractéristiques de chaque groupe se fait par l'analyse de trois facteurs essentiels :
– appréciation de l'attitude du groupe vis-à-vis de la société ; cette attitude est-elle due à un niveau donné d'information ?
– identification des souhaits d'information de chacun de ces groupes et examen de leurs causes ;
– appréciation du niveau d'information requis, pour que chacun de ces groupes contribue à la réussite des objectifs de l'entreprise.

3 Les moyens à la disposition de l'entreprise

Les moyens de la communication interne peuvent être classés en moyens oraux, écrits et audiovisuels, auxquels on ajoutera simplement des outils mixtes que représentent les réseaux Internet et Intranet. L'ensemble des outils est présenté dans le tableau 8.1.

Tableau 8.1 – Les moyens de communication de l'entreprise

Moyens	Favorise l'écoute	Adapté aux populations	Rapide	Souple	Sens de communication
Moyens écrits					
Compte rendu de réunion (CEDP, autres réunions)	non	toutes propositions participantes	oui	oui	descendant
Note d'information	non	toutes	oui	oui	descendant
Flash d'information	non	toutes	oui	oui	descendant
Tract	non	toutes	oui	oui	latéral et/ou ascendant
Lettre au personnel	non	toutes	oui	oui	descendant
Journal d'entreprise	peut dans certains cas	toutes	non	non	descendant et/ou ascendant
Bulletin spécialisé	non	population spécifique (fonction par ex.)	oui	non	descendant
Questions à la direction	oui	toutes	oui	oui	ascendant
Boîte à idées/ Suggestions	oui	toutes	oui		ascendant
Enquête d'opinion	oui	toutes	non	non	ascendant
Dossier d'intégration	non	populations extérieures	oui	non	descendant

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2016 Dunod.

Moyens	Favorise l'écoute	Adapté aux populations	Rapide	Souple	Sens de communication
Moyens oraux					
Informations de contact	oui	toutes	oui	oui	latéral ascendant
Entretien individuel	oui	toutes	oui	oui	descendant ascendant
Réunion d'information	oui	population homogène	oui	non	descendant ascendant
Conférence au personnel	non	population homogène	non	non	descendant
Visite de l'entreprise (journées portes ouvertes)	non	population extérieure à l'entreprise	non	non	descendant et latéral
Commission et groupes d'étude	oui	toutes	non	non	latéral
Déjeuner-Petits déjeuners d'information	oui	population homogène	oui	oui	ascendant
Rencontres entre personnel	oui	population de niveau hiérarchique homogène	oui	oui	Tous sens
Entretien d'intégration	non	population nouvelle dans l'entreprise ou une fonction ou un poste	oui	oui	descendant
Convention	non	toutes	non	non	descendant ascendant
Moyens audiovisuels					
Affichage	non	toutes	oui	oui	descendant
Montages audiovisuels	non	toutes	non	non	descendant
Films d'entretien	non	toutes	non	non	descendant
Journal vidéo	non	toutes	oui	non	descendant
Journal téléphoné	non	toutes	oui	oui	descendant
Répondeur téléphonique	oui	toutes	oui	oui	mixte
Nouvelles technologies					
Internet/Intranet	oui	toutes (si technologies disponibles)	oui	oui	mixte

Copyright © 2016 Dunod.

Repère

L'intranet Ressources Humaines et son utilisation

Un spécialiste (Bernard Merck) définit un intranet RH comme : « un réseau de communications fixes, internes à l'entreprise qui permet de transmettre sous les mêmes protocoles qu'Internet des contenus textes, images fixes ou animées et sons. Les liaisons avec le monde extérieur par l'Internet sont sécurisées. Souvent le terme est utilisé pour désigner les portails d'information accessible aux salariés. »

Selon le même spécialiste, il est possible de distinguer quatre types d'intranet d'envergures croissantes.

L'intranet de communication : c'est un système de communication limitée à une messagerie et des boîtes aux lettres destinées à faciliter les échanges entre salariés.

L'intranet d'information : il permet l'accès de l'ensemble des salariés à l'information sans intermédiaire par la création de bases documentaires mises à la disposition de l'ensemble des collaborateurs. Chacun pourra y trouver le contenu des accords d'entreprise, des informations sur la vie de l'entreprise, la présentation des politiques de ressources humaines. Généralement, l'information est segmentée par catégorie de personnel disposant d'un droit d'accès spécifique.

L'intranet de collaboration : nous entrons alors dans une logique d'échange et de travail en commun. Le système met en relation les groupes de projets transverses ou les réseaux d'experts ou les personnes travaillant sur un projet commun. Ce type de projet favorise la diffusion d'une culture plus homogène au sein d'un groupe, le partage des connaissances, des compétences et des expériences. Il exige une plus forte maturité pour le travail en commun sur des projets partagés.

L'intranet d'application : c'est la forme la plus évoluée qui donne la possibilité d'accéder à des applications en libre-service. Les réalisations les plus couramment observées concernent la gestion de la formation, les facilités de recrutement interne, la gestion des congés, le pilotage du temps de travail, la gestion des notes de frais et éventuellement l'entrée des données paie en direct.

Les avantages sont évidents : gain de temps et d'énergie comme dans tous les systèmes de libre-service et meilleure qualité des prestations dans la mesure où le traitement de l'information est opéré aussi près que possible des acteurs. Sa mise en œuvre nécessite toutefois des précautions particulières sur la sécurité du système et l'accès des acteurs aux différentes applications.

Concernant l'utilisation de l'intranet RH, rappelons l'arrêt Nikon d'octobre 2000 de la chambre sociale de la Cour de Cassation : « le salarié a le droit, même au temps et lieu de travail, au respect de l'intimité de sa vie privée ; que celle-ci implique en particulier le secret des correspondances ; que l'employeur ne peut dès lors sans violation de cette liberté fondamentale prendre connaissance des messages personnels émis par le salarié et reçus par lui grâce à l'outil informatique qui est mis à sa disposition pour son travail et ceci même au cas où l'employeur aurait interdit une utilisation non professionnelle de l'ordinateur ».

☞

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

☞

L'année suivante, un avis de la CNIL précise : « il doit être généralement considéré qu'un message envoyé ou reçu depuis le poste de travail mis à la disposition par l'entreprise ou l'administration revêt un caractère professionnel, sauf indication manifeste dans l'objet du message ou dans le nom du répertoire où il pourrait avoir été archivé par son destinataire, qui lui conférerait alors le caractère de nature d'une correspondance privée, protégée par le secret des correspondances ».

Section 2 LE SYSTÈME D'INFORMATION SOCIALE SOCLE DU PILOTAGE

Si l'on voulait résumer en peu de mots la mission fondamentale d'une direction des ressources humaines, on pourrait affirmer qu'elle est en permanence celle « du pilotage et du développement des performances sociales ». L'accomplissement de cette mission repose sur un système d'information qui donne de la visibilité aux pilotes dans l'exercice des choix, d'abord, et la conduite des politiques, ensuite. Il n'y a pas de bonne décision sans bonne information : la mise en place d'un système d'information sociale constitue donc un préalable à la gestion des ressources humaines.

À l'origine, toutes les unités ont été contraintes de faire fonctionner un outil de calcul et de paiement des rémunérations. Le développement des institutions sociales a contribué au développement et à la complexificaton de ce système. Présent dans toutes les entreprises, le système de paie fait partie du minimum vital de la gestion sociale ; il constitue de ce fait une base de données privilégiée, tout comme la comptabilité demeure la base permanente de la gestion économique.

Progressivement, on assiste à un renversement dans la logique d'implantation des systèmes de la GRH : le système d'information sociale se met d'abord en place, dont la paie est un simple sous-produit parmi d'autres consacrés à la gestion des hommes.

1 La GRH au service des managers

Le rôle principal d'un manager n'est pas de faire de la GRH mais d'assurer ses missions au service de la production. Pourtant, il est l'interlocuteur de proximité des hommes et des équipes et, à ce titre, le relais incontournable de la gestion sociale. Comment alors imaginer le partage des missions entre la fonction Ressource humaines comme chef d'orchestre des processus et ses clients principaux que sont les managers ? Les tentatives de décentralisation complète de la fonction sociale

Copyright © 2016 Dunod.

n'ayant pas été couronnées de succès, la question de la nature et de la qualité de l'appui aux managers se pose maintenant.

Qu'attendent les managers des services Ressources humaines ? À cette question de plus en plus souvent posée la réponse est unanime : ils souhaitent **un appui permanent, professionnel et attentif**. Il est possible de décliner leurs attentes autour des quatre axes les plus généralement retenus définissants concrètement les missions d'un manager.

Axe n° 1 : piloter les hommes et les équipes

Ces missions constituent le socle du métier de manager : construire les équipes et les gérer. Les demandes d'appui concernent les recrutements et les mouvements d'effectifs (promotions, mutations), le suivi des effectifs au travail, la gestion des temps (congés et horaires).

Les équipes RH doivent être à l'écoute de leurs clients en matière de recrutement et de mobilité en leur apportant les savoir-faire et les informations nécessaires.

Exemple : le processus de recrutement a été défini par les services de ressources humaines en concertation avec les managers. Il est évalué tous les ans par les responsables de proximité à partir de deux critères principaux : le respect des délais de recrutement et la qualité du processus exprimée à travers le maintien des nouveaux entrants dans les postes.

Axe n° 2 : mobiliser les compétences et les énergies

Le rôle du manager est aussi d'être un responsable des ressources humaines de proximité. À ce titre, il attend des informations sur le repérage et l'évaluation des compétences, le cadrage des politiques de rémunération, la mise en œuvre des entretiens, l'identification des besoins de formation et le suivi des projets individuels de formation. Simultanément, il est un pôle de la remontée des informations sur les compétences et peut apporter dans ce domaine les informations les plus précieuses pour les services sociaux.

Exemple : chez cet équipementier automobile, les managers ont participé au repérage des compétences sur la base d'une méthodologie et de fiches de métiers définies en amont par la DRH.

Axe n° 3 : gérer en proximité le risque social

À ce niveau, le risque social réside dans la mauvaise application de la réglementation sociale, dans le développement des conflits, dans les pertes de compétences ou dans leur mauvaise utilisation.

Le manager attend des informations sur le traitement des risques sociaux au quotidien. Il est un capteur des tensions sociales et des risques de mauvaise utilisation des compétences. La fonction RH a dans ce domaine un rôle délicat : ne pas interdire

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2016 Dunod.

systématiquement les initiatives du manager tout en lui permettant d'apprécier les risques associés au non-respect d'une législation sociale extrêmement contraignante.

Exemple : dans cette entreprise industrielle, les managers sont invités périodiquement à suivre un séminaire d'une journée de « Pratique et actualité du droit social » dans lequel des mises en situations pratiques sur les risques à l'égard de la réglementation leur sont proposées.

Axe n° 4 : être à l'écoute et relayer les informations

Le rôle du manager est double à ce niveau : il est le relais des politiques sociales, celui qui contribue à la bonne interprétation des orientations de l'entreprise ; il est aussi la vigie à l'écoute des membres de son équipe. À ce titre, il est un relais qui doit être renseigné en temps utile sans être submergé et un « capteur de proximité » des informations sociales sur le terrain. Toutes les politiques sociales doivent être conçues, conduites et évaluées avec l'appui des managers.

Exemple : cette société a choisi de faire baisser de 20 % l'absentéisme sur deux ans. Les managers sont associés à la définition des axes de progrès pour le « présentéisme ». Un indicateur de mesure des absences maîtrisables dans leur équipe est intégré à la définition de leurs performances et de ce fait au calcul de leur bonus variable.

2 Être informé pour mieux piloter

La relative inertie des ressources humaines rend impossible le pilotage à vue, opéré au jour le jour. Si l'on sait par exemple qu'il faut un minimum de deux mois pour réaliser une série d'embauches, un an pour former à un poste spécialisé et cinq ans pour changer les métiers, on conclura que le pilotage des effectifs et des compétences mérite d'être appuyé par un système d'information prospectif complet. On pourrait décrire ce pilotage à travers cette équation :

Pilotage social = Objectifs + Régulations
+ Contrôle des écarts

Le système d'information constitue la base d'une mise en œuvre réussie de cette équation dont il éclaire chacun des termes.

2.1 Assigner des objectifs

- Objectifs sociaux : *Exemple* : assurer un rajeunissement progressif de la main-d'œuvre.
- Objectifs socio-économiques. *Exemple* : ne pas augmenter de plus de 3 % la masse salariale de l'année prochaine.

Copyright © 2016 Dunod.

• *Le système d'information :*
– formalise et présente les objectifs ;
– conduit à la mise en forme du plan social qui présente les choix stratégiques de l'unité.

2.2 Ajuster la route suivie, compte tenu des modifications de l'environnement

• *Le système d'information :*
– fournit, au jour le jour, des données objectives qualifiant les évolutions de l'environnement ;
– permet d'élaborer des indicateurs périodiques ;
– approvisionne en informations élémentaires les études ponctuelles, qui éclairent les décisions sociales.

2.3 Apprécier et étudier les écarts à l'horizon choisi, définir de nouveaux objectifs

• *Le système d'information :*
– détermine les écarts sur objectifs, mesure et décompose certains d'entre eux ;
– permet la détermination des causes d'écarts et de responsabilité ;
– sert de base à la fixation des nouveaux objectifs (plan social).

3 Les caractéristiques de l'information sociale

L'information sociale n'est pas superposable avec l'information économique, financière, commerciale, gérée par les entreprises. Les formes de la mesure et les types de variables retenues présentent en effet de très larges différences.

3.1 Les formes particulières de la mesure sociale

L'information sociale n'est pas systématiquement chiffrée, le fait social qu'elle traduit n'étant pas toujours réductible à une donnée quantifiée. Aussi avons-nous proposé de distinguer trois niveaux de mesure sociale : le mesurable, le quantifiable et l'appréciable.

Le mesurable

Il s'agit de traduire une situation par un chiffre, une donnée monétaire ou un temps, ou un ratio. Ainsi va-t-on traduire, par exemple, le coût salarial individuel, l'évolution du temps réel de travail, ou l'évolution de la productivité du travail dans un atelier par une indication chiffrée, agrégeable et manipulable très facilement. L'avantage de cette mesure est de favoriser les comparaisons par rapport à l'environnement et d'être

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

relativement objective dans son élaboration ou son analyse. Aussi aura-t-on tendance à présenter l'information sous cette forme, chaque fois que cela sera possible.

Le quantifiable

Une situation est caractérisée par des indicateurs qui ont la particularité d'être partiels (ils ne traduisent qu'un aspect du phénomène) et non homogènes (ils sont valorisés dans des unités disparates et évidemment non agrégeables). Par exemple, les tableaux de bord vont caractériser les conditions de travail dans une unité par un faisceau d'indicateurs traduisant la pénibilité (bruits, température, contraintes), les investissements en amélioration des conditions de travail, les temps et les rythmes, les taux d'accident… La difficulté face à ce type de mesure est de pratiquer des comparaisons dans le temps ou entre les entreprises, l'ambiguïté résultant alors de la composition des critères retenus et de son évolution : peut-on dire que les conditions de travail sont meilleures dans une unité que dans une autre lorsque les indicateurs ne sont pas uniformément meilleurs ?

L'appréciable

Il s'agit de caractériser une situation par une appréciation globale, de l'ordre du discours et donc sans intervention de la quantification. La grande complexité des situations sociales justifie ce type d'appréciation et rend dangereuse et réductrice la volonté de traduction par un ou quelques chiffres. Par exemple, la définition du climat social ou de la culture d'une organisation relève de ce type d'approche : on les caractérisera par des commentaires échappant largement à toute présentation normalisée.

Repère

La mesure en gestion sociale

Note du DRH à son ami directeur financier

Dans nos domaines de la gestion sociale nous sommes confrontés comme toi à des questions de mesure des grandeurs que nous devons piloter. Seulement, la pratique de la mesure nous est plus difficile. Pour dire vite, nous ne sommes pas toujours, comme toi-même et tes collaborateurs, dans le cadre d'évaluations en euros ou en dollars, conduites à partir de normes nationales et de plus en plus souvent internationales, aisées à traiter, consolider, comparer. Nous comprenons tes agacements devant nos atermoiements lorsqu'il s'agit de passer à la mesure concrète d'un phénomène ou d'une grandeur sociale de façon à mieux informer la direction ou nos actionnaires. Nous relevons ton étonnement devant un bilan social en 7 rubriques et qui n'égalise pas un actif et un passif. Nous souhaitons simplement que tu comprennes à ton tour les spécificités de la mesure sociale.

Copyright © 2016 Dunod.

☞

Cette note a donc pour objectif de contribuer au partage d'une culture et d'éviter, nous l'espérons, quelques malentendus en te faisant comprendre les difficultés de la mesure dans nos domaines des ressources humaines et les solutions que nous y apportons.

1. Personnalisation ou objectivité de la mesure sociale

Mesure subjective : dépend du lieu, du moment et de l'évaluateur.

Exemple : appréciation d'un auditeur sur le climat social à l'intérieur d'une filiale.

Mesure objective : la même pour un même objet, quels que soient le lieu et l'évaluateur.

Exemple : l'effectif ETP (équivalent temps plein) de plusieurs entreprises.

2. Les types de mesures pratiqués

Mesure nominale : c'est le plus petit niveau de la mesure consistant à attribuer une qualification témoignant des spécificités d'une population.

Exemple : le classement des salariés suivant le sexe, l'âge, l'ancienneté, les qualifications à l'entrée…

Mesure ordinale : hiérarchisation entre des variables et phénomènes;

Exemple 1 : classement des candidats sur un poste.

Exemple 2 : comparaison du climat social entre deux entités.

Mesure plurale : appréciation d'un phénomène à travers un panier d'indicateurs non homogènes. Elle permet de rendre plus objectif une appréciation subjective.

Exemple : satisfaction et mobilisation des salariés mesurées à travers des indicateurs du type : variation du taux de turn-over, résultats d'enquêtes, pourcentage de salariés actionnaires de la société, taux de microabsentéisme…

Mesure cardinale : attribution d'une valeur chiffrée homogène (en monnaie, en temps, en taux…) à une variable ou à un phénomène. Nous sommes dans le même cadre de référence que celui de la mesure financière classique.

Exemple 1 : mesure du turn-over interne par catégories.

Exemple 2 : montant de la masse salariale dès lors que l'on a précédemment défini le périmètre de la mesure et les éléments à retenir pour le chiffrage.

Il est évident que l'on privilégiera chaque fois que cela sera possible, la mesure objective et cardinale. Toutefois, dans d'assez nombreuses circonstances, les particularités du domaine social nous conduisent à adopter d'autres types de mesure dont il sera important alors de connaître les limites. Il est vain, et même dangereux, de confondre une mesure objective et une mesure subjective ou de tenter de traduire un phénomène social complexe comme par exemple la satisfaction des salariés ou la mobilisation d'une équipe de ventes, par un seul chiffre.

3. Le prix et la valeur

Le prix : expression momentanée, en monnaie, de la valeur sur un marché.

Exemple 1 : le prix d'un joueur de football négocié entre deux clubs en 2001.

Exemple 2 : le prix à payer pour recruter un « nez » dans une entreprise de parfums ou une équipe de recherche dans une entreprise pharmaceutique.

☞

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

☞

La valeur : construit social élaboré à partir d'un ensemble cohérent de postulats.

Exemple 1 : la valeur d'une équipe de commerciaux au coût de remplacement (dépenses à engager en vue de reconstituer l'équipe « à l'identique »).

Exemple 2 : l'évaluation du potentiel d'un salarié sur la base de trajectoire passée.

Les questions du prix et de l'évaluation sont particulièrement délicates dans le domaine social. Nous disposons de très peu de prix sur les marchés des compétences ou des talents. Nous sommes conduits à des arbitrages qui peuvent rester assez largement subjectifs et aléatoires.

... Mais nous savons bien que dans le domaine financier toi-même et tes équipes vous trouvez souvent dont le même champ d'incertitude et êtes conduits à effectuer les mêmes arbitrages aléatoires avec une part de subjectivité. Voilà au moins le point de départ d'une compréhension mutuelle...

Source : B. Martory, *Personnel*, 2002.

3.2 L'individuel et le collectif, le quantitatif et le qualitatif

Une particularité fondamentale du traitement de l'information sociale – notamment vis-à-vis de l'information économique – est de concerner à la fois :

- **les situations individuelles et les comportements collectifs** : il convient d'opérer un suivi des situations individuelles – chaque salarié constituant un cas particulier – et des comportements collectifs par catégories, sous-unités, types d'emplois... Il faut donc disposer de capacités de mémorisation des informations et de capacités de traitement statistique ;
- **les données quantitatives et les informations qualitatives** : l'information concerne à la fois des données quantitatives – les âges, les effectifs, les temps, les salaires... –, et les données qualitatives comme les potentiels individuels, les conditions de travail, l'appréciation sur les formations, par exemple.

Si l'on classe quelques éléments retenus couramment dans le système d'information sociale (voir figure 8.4) dans la double logique de l'individuel et du collectif et du quantitatif et du qualitatif, on prend conscience du champ très large de l'information sociale et donc des difficultés inhérentes à son traitement et à sa présentation dans les tableaux de bord.

Copyright © 2016 Dunod.

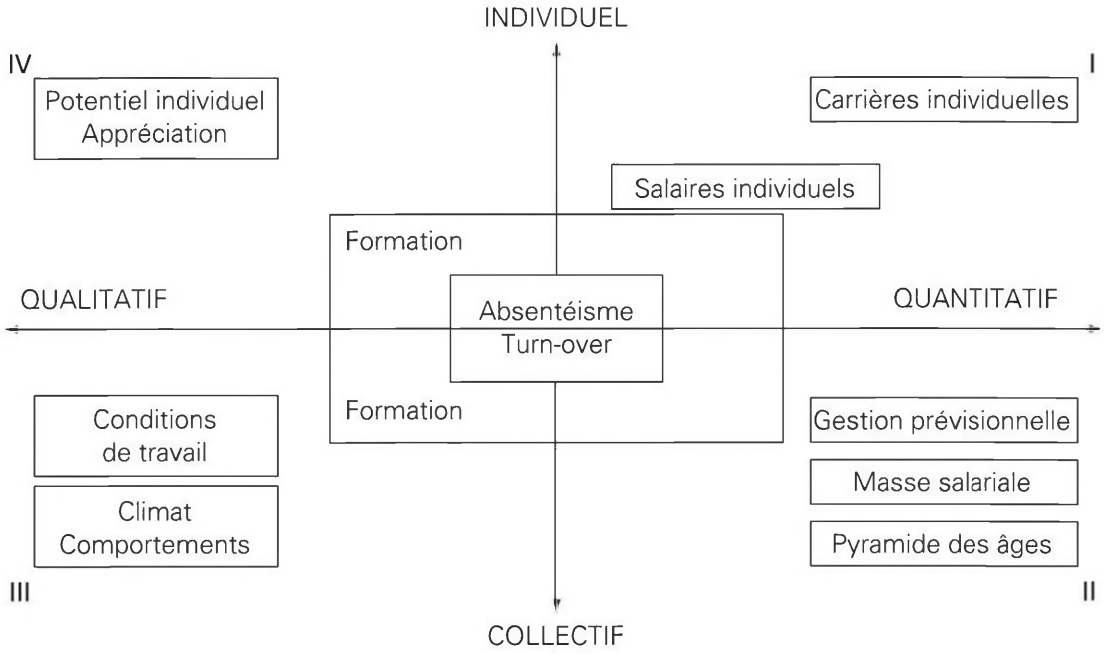


Figure 8.4 – Les quatre dimensions de l'information sociale

4 Les tableaux de bord sociaux (TBS)

L'information, matière première de la décision, est indispensable pour tous les types de choix. En matière sociale, l'importance des enjeux et la variété des données exigent de traiter cette matière avec une attention particulière, c'est-à-dire la mettre en forme et la diffuser sous une forme appropriée : celle représentée par les tableaux de bord sociaux.

4.1 Définition du tableau de bord social

UN TBS C'EST...	CE QUI VEUT DIRE...
un ensemble	• éviter la pléthore et les redondances ; • sélectionner les éléments les plus pertinents ;
d'instruments	• que ces instruments doivent être d'une utilisation aisée. Ils se caractérisent par : – leur facilité d'accès, – leur clarté, leur lisibilité, – leur nombre adapté au temps d'exploitation ;
mis à la disposition des responsables	• adapter les données produites : – au niveau hiérarchique, – aux fonctions de chaque responsable ;
rassemblant et présentant l'information	• que chaque élément de TBS est le résultat : – d'un tri d'information, – d'une mise en forme de l'information.
en vue de favoriser la décision sociale	Les TBS ne représentent que l'un des trois maillons de toute chaîne de décision.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2016 Dunod.

4.2 Les objectifs de la mise en place des tableaux de bord sociaux

Trier une information pléthorique

Dans une unité de taille moyenne de quelques centaines de salariés, plusieurs milliers d'informations sociales sont traitées chaque jour, quelques centaines sont enregistrées sur différents supports, quelques dizaines méritent d'être classées, présentées, dans des TBS supports à la décision. Le premier objectif de la mise en place de TBS est donc de **sélectionner** puis de **présenter** les informations pertinentes.

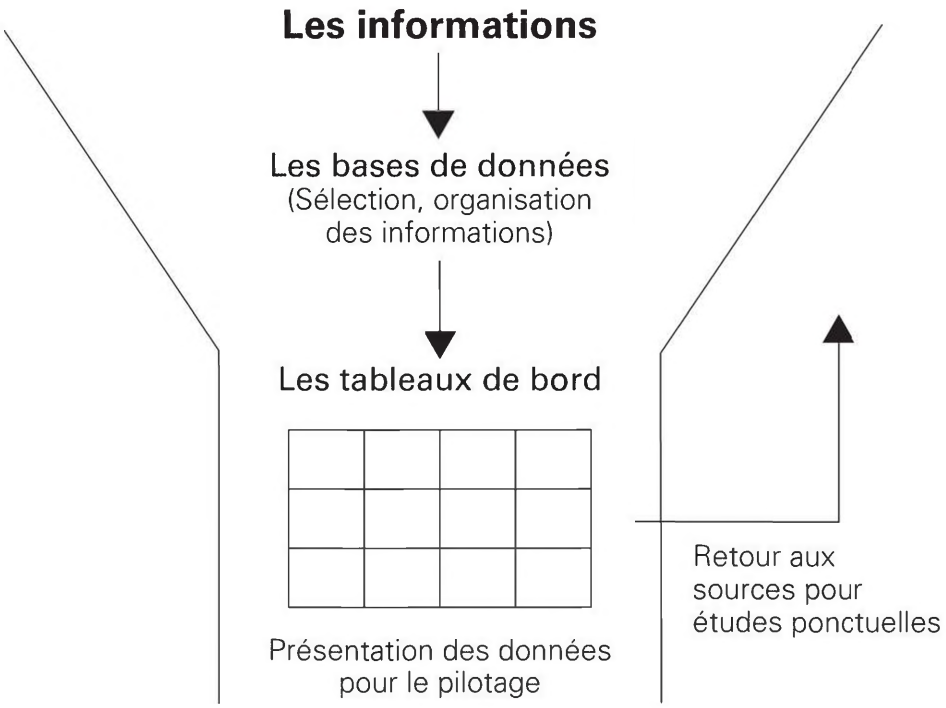


Figure 8.5 – La fonction tri et présentation des TBS

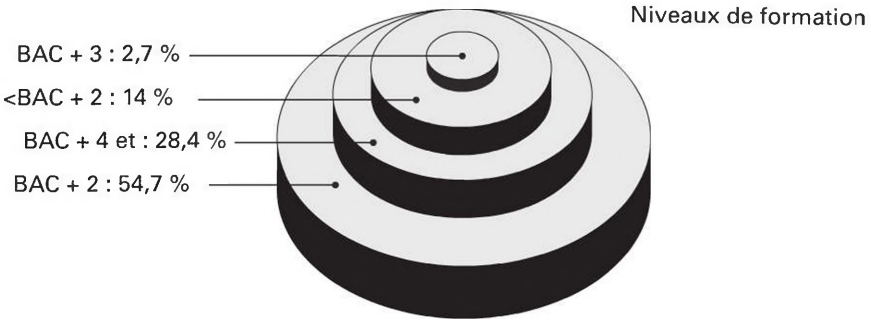
Présenter l'information pour faciliter les décisions

Dès que la capacité de mémoire des responsables est dépassée, et cette limite est très vite franchie compte tenu de l'abondance des données, l'information sociale doit être enregistrée et structurée.

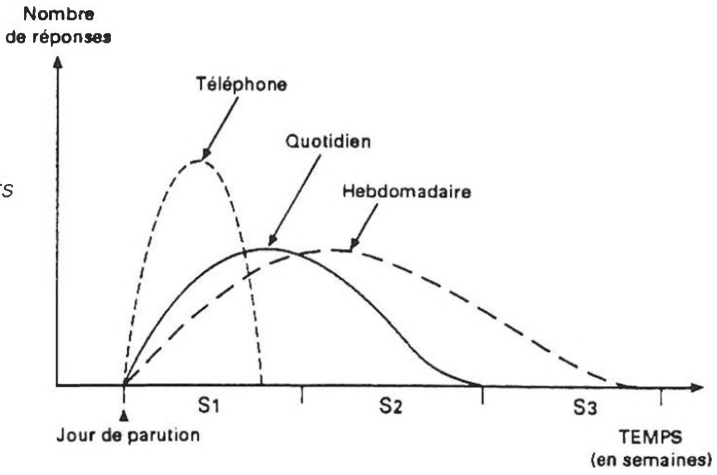
Les quelques exemples retenus ci-après montrent qu'une bonne visualisation de résultats essentiels constitue un support appréciable pour le décideur.

Copyright © 2016 Dunod.

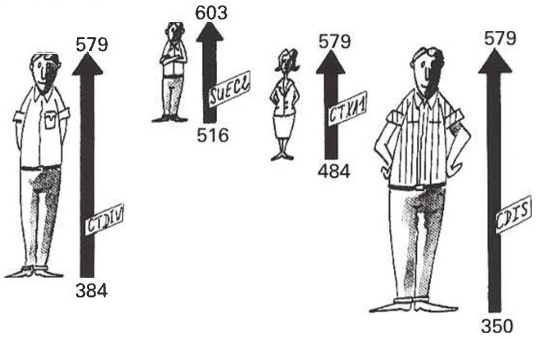
Pyramides en relief (niveaux de qualification)



Courbes *(rendement des supports d'embauche dans le temps)*

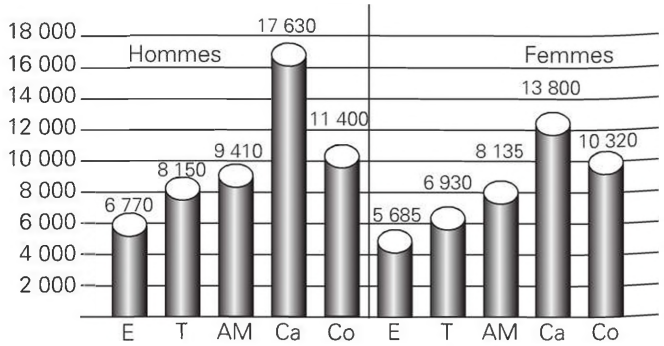


CATÉGORIE B



Échelles indiciaires
(niveau de rémunération)

Diagrammes en barres
(niveaux de rémunération)



E : Employés T : Techniciens AM : Agents de maîtrise
Ca : Cadres Co : Commerciaux

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2016 Dunod.

■ *Des tableaux différents pour des clients variés*

Types de tableaux	Clients	Types d'indicateurs
Stratégiques	Direction Générale et Comité de Direction	Ils permettent de suivre les grands équilibres de l'entreprise à plus d'un an . – effectifs mensuels ; – turn-over externe ; – absentéisme ; – masse salariale cumulée ; – formation. Possibilités de zooming
Pilotage	Direction des Ressources Humaines	Ils permettent de suivre la mise en œuvre des grandes décisions et des actions correctives. **Suivi mensuel des variables RH :** – effectifs par catégorie ; – effectifs par entité ; – effectifs annuels ; – analyse des absences subies ; – absentéisme ; – accident du travail ; – coût salarial. **Indicateurs de structure :** – pyramide des anciennetés par catégorie ; – structure des rémunérations ; – masse salariale a effectif constant ; – salaire moyen ; – coût horaire ; Visualisation des indicateurs administratifs.
Suivi administratif	RRH Gestionnaires de Paie	Ils permettent de répondre aux demandes d'informations au quotidien. : – effectifs comparés N-1 ; – effectifs par nationalité/ sexe /catégories… ; – pyramides des anciennetés par sexe ; – motifs des entrées CDD ; – motifs des sorties CDI ; – liste des entrées / sorties ; – durée des absences subies ; – absentéisme pour accident de travail ; – salaire moyen par sexe/catégorie – bilan social
Alertes	RRH Gestionnaires de Paie	Ils permettent d'être alerté sur les principales échéances de la gestion sociale – seuil effectif bilan social/instances/obligations légales – fins de cdd, de preavis, de periodes d'essai

■ *Organiser, consolider et faire du reporting social*

Dans les grandes entreprises, aux frontières souvent évolutives, les besoins de la connaissance concernent aussi les équilibres sociaux. C'est dire que la mise en place de tableaux de bord sociaux permet à la fois la consolidation des données prélevées

Copyright © 2016 Dunod.

dans les différentes sous-unités et les possibilités d'un « reporting social » en vue de faire remonter les informations vers les directions. Autant dire que ce type de besoin conduit, dès la réflexion préalable, à mettre en œuvre des procédures homogènes de traitement des informations sociales (les logiciels y contribuent largement) et à constituer une architecture cohérente pour l'ensemble de l'entreprise.

5 Le pilotage stratégique : « balanced scorecard » et HR KPI

Ces outils de pilotage visent à piloter les développements socio-économiques dans une logique qui pourrait être résumée de la façon suivante : les hommes et les équipes d'aujourd'hui font les performances de demain. Par exemple, mesurer aujourd'hui le recrutement de collaborateurs à potentiel c'est s'assurer que les conditions du développement des résultats futurs sont bien réunies.

5.1 Les « balanced scorecard », tableaux de bord stratégiques

Ce modèle proposé par Kaplan et Norton (1996) est un ensemble de cadrans élaborés dans la logique de suivi des racines des performances. Il introduit une analyse des processus permettant d'expliquer les performances ou contre-performances financières observées. À l'origine de l'amélioration des performances, les deux auteurs désignent un socle représentatif de la « compétence des employés » qui ouvre la possibilité de l'amélioration des processus et garantit la création de valeur dans la durée.

À côté des indicateurs de résultats financiers classiques, leurs propositions retiennent :

- des indicateurs de compétences, de motivation du personnel et de performances des systèmes d'information ; ils constituent la base qui conditionne l'ensemble des progrès de performances ;
- des indicateurs de satisfaction des clients;
- des indicateurs liés aux processus internes notamment ceux qui concernent la production, l'innovation, le service après-vente.

Pour leurs composantes sociales, les *balanced scorecard* mettent en lumière les racines sociales des performances économiques.

D'abord ils s'intéressent à la façon dont seront déclinées les stratégies au plan des ressources humaines, en dégageant des indicateurs axés sur le développement durable des hommes et des structures de la gestion sociale. La composante sociale se retrouve au niveau de la **qualité des salariés** (compétences et motivation) et celui de la **qualité des processus** (délais et fonctions d'apprentissage).

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2016 Dunod.

Exemple d'indicateurs : pourcentage de salariés et ayant accédé à la polycompétence, nombre de qualifications externes ayant été obtenues par les salariés.

Ensuite, ils concernent des indicateurs appréciant les racines de la performance, notamment à travers la qualité des ressources humaines. Parmi eux, les données concernant les investissements en ressources humaines occupent une place privilégiée.

Exemple d'indicateurs : réduction du taux de turn-over de certaines catégories ou le pourcentage de salariés associés au capital de l'entreprise, importance des projets de formation développés.

5.2 Les *HR KPI*, indicateurs au service des directions générales

Les HR KPI (Human Resources Key Performance Indicators), sont des indicateurs stratégiques des progrès de la contribution des ressources humaines à la création de valeur. Ils constituent le haut de la pyramide des reportings et des consolidations ou bien sont établis spécifiquement pour les besoins du pilotage stratégique. Ils sont prioritairement destinés aux directions générales. Ils peuvent être organisés autour des trois axes présentés ci-après.

Le pilotage des performances socio-économiques

Objectif : mesurer les progrès dans l'efficience de la gestion socio-économique et de la mobilisation des ressources humaines au service de la création de valeur.

Exemples – **Indicateurs de productivité**

- Chiffre d'affaires/effectifs ETP (équivalent temps plein) ou masse salariale chargée + frais de personnel externes (intérimaires et éventuellement sous-traitance main-d'œuvre).
- Résultats d'exploitation (ou EBIT)/effectifs ETP ou masse salariale chargée + frais de personnel externes.
- Création de valeur économique (type EVA)/effectifs ETP ou masse salariale chargée + frais de personnel externes.

La mise sous tension des ressources humaines pour la création de valeur.

Objectif : mesurer la mobilisation des hommes et des équipes pour la création de valeur dans la durée ou l'amélioration des services rendus à la collectivité (organisations publiques).

Exemples – **Indicateurs de développement durable**

- Pourcentage de rétribution des performances individuelles et collectives/rétribution globale.
- Pourcentage de collaborateurs actionnaires de l'entreprise.
- Existence d'indicateurs de performances des processus RH et résultats obtenus sur ces indicateurs.
- Taux de mobilité interne.

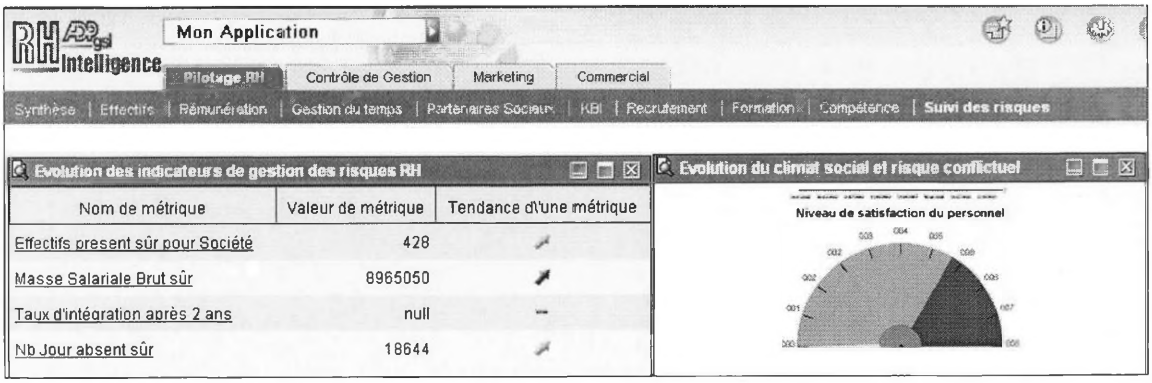
Copyright © 2016 Dunod.

La prise en compte du risque social.

Objectifs : mesurer les risques sur la « business continuity » constitués par les dysfonctionnements sociaux. Montrer comment les risques sociaux peuvent entraver ou annihiler les progrès économiques.

Exemples – **Indicateurs d'évolution du climat social et risques de conflictualité**

- Niveau de satisfaction du personnel (résultats des enquêtes).
- Ensemble des coûts du contentieux « ressources humaines ».
- Nombre d'accords signés avec plus de « n » syndicats représentatifs.
- Taux de conflits : $\frac{\text{Nombre d'heures de conflits}}{\text{Temps de travail}}$



Source : B. Martory, « Le reporting social », revue *Échanges, n° 220.*

Exemple d'un tableau de bord de direction générale

6 Le bilan social, outil d'information et de gestion

La France a été le premier pays à avoir adopté une réglementation de présentation des données sociales, concrétisée par la loi de juillet 1977 donnant naissance au bilan social.

Le terme de bilan est trompeur, dans la mesure au moins où il renverrait au bilan financier de l'entreprise et à son équilibre de l'actif et du passif. Il s'agit plus d'un état exprimant une situation, au sens du bilan de santé par exemple. La volonté du législateur a été de faire dresser annuellement un constat de la situation sociale de l'entreprise afin de favoriser la concertation entre différents partenaires.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Repère

Le bilan social se différencie du bilan comptable...

- Pas de balance entre un actif et un passif
- Données variées : ratios, indicateurs, commentaires, chiffres...
- Pas de certification externe
- Données concernant les trois dernières années
- Sept rubriques (voir présentation ci-après)

6.1 Le cadre légal du bilan social

Un bilan social doit être établi pour toute entreprise qui emploie habituellement au moins 300 salariés et pour les établissements de même taille, indépendamment du bilan social de l'entreprise.

Les données publiées sont uniquement quantitatives en vue d'éviter les explications subjectives. Elles concernent trois années afin de favoriser les comparaisons. **Les indicateurs retenus se caractérisent par leur homogénéité** : la quantification est opérée sous forme de nombres (*exemples* : salariés à temps partiel, mutations entre établissements), de données monétaires (*exemple* : rémunérations, dépenses d'amélioration des conditions de travail), d'indicateurs sociaux (*exemple* : taux de gravité des accidents du travail) et de quelques indicateurs sous forme binaire (exemple : existence ou non de plans de sécurité).

Le choix des chapitres retenus est révélateur des préoccupations du législateur : les conditions de travail, les informations concernant l'emploi et la formation, la rémunération et la politique salariale font l'objet des développements les plus importants du document. L'idée qui a présidé à la mise en œuvre de la publication de données sociales est celle de la souplesse et de la concertation. De ce fait, le projet de bilan social est remis pour avis uniquement consultatif au comité d'entreprise ou au comité d'établissement. La seule sanction prévue concerne la non-présentation du bilan social, assimilée au délit d'entrave au fonctionnement du CE. Aucune procédure de contrôle et de certification des données par un expert extérieur n'est retenue par le texte législatif d'origine. Le document est envoyé à l'inspecteur du travail, avec avis du CE ; il est transmis à tout salarié et à tout actionnaire de l'entreprise qui en fait la demande.

Copyright © 2016 Dunod.

Copyright © 2016 Dunod.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Tableau 8.3 – La décomposition du bilan social (Décret du 8 décembre 1977)

Emploi	Rémunération et charges accessoires	Conditions d'hygiène et de sécurité	Autres conditions de travail	Formation	Relations professionnelles	Autres conditions de la vie relevant de l'entreprise
11. Effectifs	**21.** Montant des rémunérations	**31.** Accidents du travail et de trajet	**41.** Durée et aménagement du temps de travail	**51.** Formation professionnelle continue	**61.** Représentants du personnel et délégués syndicaux	**71.** Œuvres sociales
12. Travailleurs extérieurs	**22.** Hiérarchie des réumérations	**32.** Répartition des accidents par élément matériel	**42.** Organisation et contenu du travail	**52.** Congés formation	**62.** Information et communication	**72.** Autres charges sociales
13. Embauche	**23.** Mode de calcul	**33.** Maladies professionnelles	**43.** Conditions physiques de travail	**53.** Apprentissage	**63.** Différends concernant l'application du droit du travail	
14. Départs	**24.** Charges accessoires	**34.** CHS	**44.** Transformation de l'organisation du travail			
15. Promotions	**25.** Charges salariales globales	**35.** Dépense en matière de sécurité	**45.** Dépenses d'amélioration des conditions de travail			
16. Chômage	**26.** Participation financière des salariés		**46.** Médecine du travail			
17. Handicapés			**47.** Travailleurs inaptes			
18. Absentéisme						

6.2 Bilan social et TBS : la boucle de l'information sociale

Faisons nôtre la « loi de Lavoisier de l'information sociale » : « *En matière d'information sociale, rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme.* » Autrement dit, le bilan social existe, il doit être considéré comme une base de données non négligeable.

Nous nous trouvons donc en face d'une « boucle de l'information sociale » qui fonctionne avec la logique exprimée dans la figure 8.6. Le bilan social mérite d'être retraité et complété pour devenir un outil au service du pilotage social. Mais la boucle de production d'information sociale conduit logiquement, afin d'éviter de coûteuses et inutiles redondances, à produire le bilan à partir des données existantes.

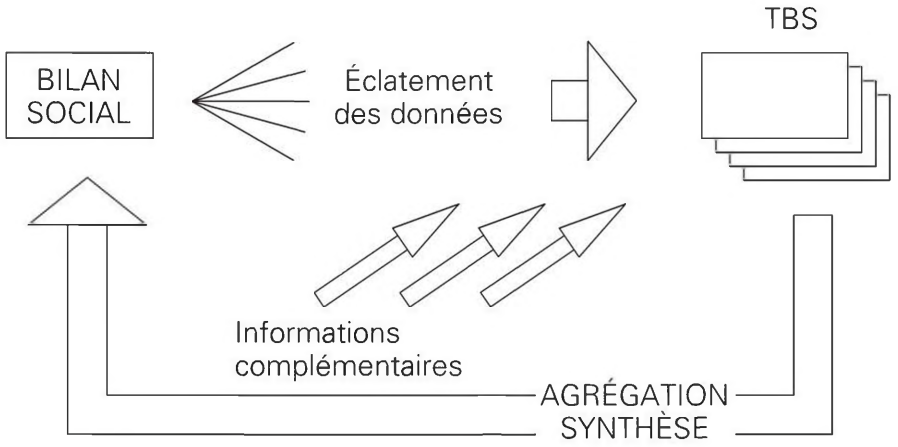


Figure 8.6 – La loi de Lavoisier appliquée aux TBS ou la boucle de l'information sociale

6.3 Le bilan social outil de gestion sociale ?

Une réalité s'impose : le bilan social est élaboré par plus de six mille entreprises ou établissements de plus de 300 salariés. Il constitue donc le document de base du système d'information et le minimum vital pour le plus grand nombre d'unités de petite taille.

Toutefois, le bilan social n'est pas prospectif, en ce sens il ne favorise pas la définition et le suivi des stratégies sociales des entreprises qui le mettent en place et constitue un outil d'information incomplet : les salariés n'y trouveront pas, par exemple, les projets de modification des effectifs ou les projections d'évolution des salaires. Étant avant tout descriptif, il retient des indicateurs partiels, peu susceptibles de contribuer à fonder une politique.

Il est donc naturel de considérer prioritairement le bilan social comme base d'information en vue d'**exploiter les données** qu'il contient et d'envisager ses lacunes afin de **prévoir des évolutions** sur la base qu'il constitue. En effet, l'élaboration du bilan social représente dans chaque unité un effort de normalisation et de quantification de données tout à fait utile.

Copyright © 2016 Dunod.

Une démarche de normalisation

La construction du bilan social a conduit à définir au sein de chaque entreprise ou dans les branches un grand nombre d'indicateurs sociaux. Les domaines qui ont bénéficié de cet effort de normalisation sont les suivants :
- types d'effectifs retenus et catégories socioprofessionnelles ;
- définition des phénomènes suivis comme les départs, démissions, licenciements, fins de CDD, mutations groupées, départs volontaires…, ou les accidents du travail ;
- définition et mesure de quelques grandeurs clefs comme la masse salariale, l'absentéisme, les temps de travail et de présence, la formation…

Une information quantifiée élémentaire

Lorsque l'on étudie les données contenues dans le bilan social, on est étonné par la disparité des champs couverts. Cela tient au fait que ce document n'a pas pour vocation unique d'éclairer les décideurs mais a été conçu comme support du dialogue social, donc aussi destiné aux salariés et à l'environnement de l'entreprise. Il constitue toutefois, s'il est bien exploité, une base de données quantitatives qui peut être utile dans au moins quatre domaines :
- une maîtrise de la démographie de l'entreprise : on y trouve toutes les informations sur les effectifs, qui peuvent être retraitées par périodes de l'année et par sous-unités ;
- la connaissance des dysfonctionnements essentiels : absentéisme, turn-over (sous réserve d'un calcul élémentaire), accidents du travail ;
- une approche globale de l'effort de formation, essentiellement sous l'angle de la dépense engagée qui est insuffisante pour un vrai pilotage de la formation mais donne des ordres de grandeur des investissements consentis ;
- une information globale sur le système de rémunérations, en grandes masses et répartition par catégories.

En résumé, le bilan social constitue une bonne base de données qui mérite d'être complétée pour étayer la gestion sociale ou conduire un audit.

Section 3 L'AUDIT SOCIAL

L'audit social vise à donner une opinion professionnelle et indépendante sur la situation et/ou la gestion sociale(s) d'une entreprise et, lorsque cela est possible, à mettre en lumière des écarts par rapport à des normes. Il s'appuie sur une démarche légèrement adaptée de l'audit classique et surtout sur des concepts et des définitions des éléments à auditer tout à fait spécifiques. Il peut être conduit aux trois niveaux qui sont présentés ci-après.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

1 L'audit de conformité

Chaque fois qu'il existe des règles légales externes à l'entreprise, des normes et des procédures internes, l'audit portera naturellement sur la fiabilité et la validité des informations sociales et sur la conformité légale des résultats obtenus. L'authentification des données et des procédures sociales est donc l'opération qui se rapproche le plus de l'audit comptable et financier : l'auditeur vérifie si les informations fournies sont valides, c'est-à-dire représentant bien ce qu'elles sont censées mesurer, et fiables, c'est-à-dire conformes à la réalité et en accord avec la législation ou les règles propres à la société.

En pratique, l'audit de conformité prendra deux formes, selon la taille de l'unité dans laquelle il est conduit :
- pour les petites entreprises, il s'agit de constater la conformité aux règles du droit social ; il constitue alors la partie essentielle, voire unique, d'une démarche d'audit ;
- pour les plus grandes unités, on ajoutera l'examen de l'application des procédures internes et la conformité des données chiffrées aux définitions et modes de détermination fixés au sein de l'entreprise.

Exemple – **Missions d'audit de conformité**

1. Obtenir des données valides (ou les confirmer) concernant le personnel d'une entreprise : vérifier le respect des normes internes.
Exemple 1 : définir et valoriser les différents types d'effectifs sur plusieurs unités d'un groupe ; vérifier que les mêmes règles président aux calculs d'effectifs dans chaque unité.
Exemple 2 : vérifier le respect du calcul de la masse salariale dans les unités d'un groupe et suivre les écarts par rapport aux frais de personnel comptables.

2. Vérifier le respect des obligations légales
Exemple : contrôle des dépenses de formation enregistrées dans la déclaration 2483 et du respect de leur détermination par rapport aux règles légales.

3. Mesurer l'incidence économique de modification de la réglementation
Exemple 1 : apprécier la variation des coûts en personnel ouvrier à attendre de changements de législation sur le calcul des temps payés, notamment au niveau des heures supplémentaires.
Exemple 2 : déterminer les conséquences sur le résultat d'une société des dotations de provisions pour fonds de retraite, en cas d'entrée dans un groupe nord-américain.

2 L'audit de la valeur et des risques

C'est sans conteste la démarche de l'audit social qui est la plus complémentaire à un audit financier. Il vise à apprécier – en termes financiers le plus souvent – la valeur immatérielle que représentent les hommes, d'une part, les risques associés à leur présence ou à leur départ, d'autre part ; il conduit donc :

Copyright © 2016 Dunod.

– à révéler les coûts cachés, actuels et futurs, associés au personnel d'une organisation. Par exemple, un absentéisme exagéré peut conduire à l'appel aux heures supplémentaires ou au gonflement des effectifs d'intérimaires pénalisant les résultats financiers. Ses conséquences économiques et sociales méritent donc d'être révélées en tant que telles ;
– à apprécier les risques, c'est-à-dire, en fait, les coûts futurs assortis d'une probabilité. Par exemple : perte de clientèle associée au départ d'un cadre commercial et coûts associés à l'embauche d'un remplaçant ;
– à identifier les valeurs actuelles ou futures que représente le personnel d'une entreprise. On sait bien que, de plus en plus, une grande partie de la valeur des entreprises est fondée sur les potentiels que représentent les savoirs et savoir-faire de leurs ressources humaines. Il s'agit alors de se donner les moyens objectifs et pertinents en vue d'apprécier les valeurs et « non-valeurs » des ressources humaines. Par exemple, la mission consistera aussi bien à apprécier le potentiel de compétences d'une équipe technique qu'à envisager les engagements représentés par les indemnités de départ ou les frais de reconversion des commerciaux en cas de redéploiement des marchés.

Exemple – **Missions d'audit de la valeur et des risques**

1. Quantifier les données de gestion sociale
Exemple : mesurer l'absentéisme sur la base d'indicateurs pertinents ; suivre l'incidence de politiques de limitation des absences.

2. Établir un diagnostic des causes et des conséquences de dysfonctionnements sociaux
Exemple : en situation de recrudescence des accidents du travail, mission de mesure du phénomène et de propositions d'actions correctives.

3. Maîtriser les coûts salariaux et sociaux apparents ou cachés
Exemple 1 : mise en place des tableaux de bord de suivi des évolutions de la masse salariale.
Exemple 2 : calcul des coûts engendrés par l'absentéisme.

4. Évaluer la situation sociale d'une entreprise en cas de rachat ; estimer les implications sociales d'un rachat ou d'une fusion
Exemple 1 : estimation des risques associés aux départs de cinq cadres commerciaux à fort potentiel, en cas de fusion avec une société étrangère.
Exemple 2 : établir l'état des compétences des équipes techniques en cas de rachat d'une entreprise.

3 L'audit de l'efficacité de la gestion sociale

Il est incontestablement plus ambitieux et plus éloigné des procédures classiques d'audit. Les spécialistes lui assignent deux objectifs venant en réponse à deux questions fondamentales :

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

– celle de **l'efficacité de la gestion sociale** : les résultats sociaux ou socio-économiques sont-ils conformes aux objectifs fixés ? Une des missions les plus courantes dans ce cadre consiste à suivre les écarts sur les effectifs, les temps, les rémunérations et les coûts salariaux qui peuvent exister entre les prévisions et les réalisations périodiques ;
– celle de **l'efficience de la gestion sociale** : les résultats obtenus l'ont-ils été au moindre coût ? Les missions d'audit consistent alors à fixer les principes puis à mettre en place des indicateurs de suivi des performances sociales et des performances socio-économiques.

Exemples – **Missions d'audit de l'efficacité de la gestion sociale**

1. Mettre en évidence les écarts entre objectifs et résultats
Exemple 1 : audit complet des écarts sur dysfonctionnements sociaux (absentéisme, turn-over, accidents…) entre objectifs annuels et résultats.
Exemple 2 : suivi d'une politique de réduction de l'intérim et de la sous-traitance.

2. Définir, suivre, analyser les performances socio-économiques
Exemple 1 : mettre en place et suivre des indicateurs de performance socio-économique dans les unités régionales d'une grande entreprise.
Exemple 2 : définir des indicateurs de performance de cadres supérieurs d'une entreprise, en vue de la mise en place d'un intéressement.

4 La démarche d'audit social

4.1 Les circonstances de la mise en œuvre d'un audit social

Même s'il n'est pas interdit de conduire un audit lorsque l'entreprise est en régime de croisière et sans problèmes révélés, on constate qu'en réalité la procédure est généralement déclenchée par des événements dont les conséquences socio-économiques sont ou seront significatives pour l'entreprise.

En cas de mutations lourdes : acquisitions, fusions, redéploiement d'activités, changement des temps et des rythmes de travail…, il s'agit d'examiner si des déséquilibres sociaux ne vont pas perturber ou faire échouer l'opération. L'objectif peut être aussi, dans les cas d'achat ou de fusions, de conduire une estimation aussi professionnelle que possible de la valeur réelle d'une entreprise et des risques liés au redéploiement des ressources humaines.

En cas de dysfonctionnements ayant une traduction économique sous forme de pertes, d'insuffisance de la qualité, d'allongement des délais, de manque de réaction aux opportunités du marché, ou tout simplement à caractère social (conflit, absence de communication, départs des plus compétents, absentéisme…), l'audit social est le préalable à la mise en œuvre de solutions pertinentes.

Copyright © 2016 Dunod.

4.2 Les sources d'information

On commencera par les sources les plus accessibles :

- la base de données paie-personnel constitue évidemment la source incontournable de connaissances sur les effectifs, les rémunérations, l'absentéisme, la masse salariale… ;
- les documents des représentants du personnel : l'ensemble des procès-verbaux, des comptes rendus et des rapports mis à la disposition des représentants donne de bonnes informations sur des domaines spécifiques comme la formation, la sécurité, les conditions de travail, et plus généralement fournit des indications sur le climat qui règne dans une entreprise ;
- les tableaux de bord sociaux et le bilan social – lorsqu'il existe, c'est-à-dire dans les unités de plus de 300 salariés – constituent une base chiffrée et objective de l'audit social. L'expérience conduit toutefois à recouper certaines données dont la fiabilité n'est pas toujours absolue ;
- les données financières et du contrôle de gestion permettent d'identifier les temps de travail, les coûts élémentaires du personnel et d'apprécier les performances ;
- la réalisation d'enquêtes : sur la base d'un échantillonnage pertinent, il s'agit d'aller chercher l'information auprès des acteurs qui en sont les détenteurs. Le coût de la mise à disposition de l'information est évidemment plus élevé ; aussi, les auditeurs réservent l'enquête à des besoins spécifiques, par exemple pour mieux connaître les opinions, les comportements, le climat au sein d'une unité. Leur vigilance s'exerce dans la séparation des opinions (nombreuses et souvent contradictoires) et des faits (moins nombreux et plus délicats à apprécier).

4.3 Audit interne ou audit externe ?

Dans leur très bonne synthèse consacrée à l'audit social[1], deux spécialistes proposent une réponse à cette question : « L'audit ne doit-il pas être nécessairement l'œuvre d'un professionnel extérieur à l'entreprise ? L'indépendance ne doit-elle pas être la vertu première de l'auditeur ? Une telle conception aboutit à nier la possibilité d'un service d'audit social interne à l'entreprise. »

En pratique, on constate que seuls de très grands groupes ont eu la possibilité de mettre en place des auditeurs sociaux internes. Généralement, les missions sont confiées à des spécialistes externes ou à des responsables de l'entreprise en charge d'une mission temporaire.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

1. Alain Couret et Jacques Igalens, *L'Audit social*, PUF, coll. « Que sais-je ? », n° 2399.

Travaux et documents

Les techniques d'échantillonnage

La qualité d'un audit ou d'une analyse sociale est fonction de la qualité des informations recueillies. Face à des populations importantes et en l'absence fréquente de données synthétiques – contrairement au domaine financier –, la qualité des informations dépendra souvent de celle de l'échantillonnage.

Population et échantillon : de quoi parlons-nous ?

Les « ensembles nombreux » que nous étudions sont des populations : ensemble des salariés d'une usine, ensemble des collaborateurs d'une catégorie, ou bien totalité des salariés qui se sont absentés au cours du dernier mois. Nous avons le soin de définir avec précision la population de façon qu'aucune confusion ne se produise dans l'interprétation des résultats. Comme il n'est pas toujours possible d'étudier l'ensemble de la population, on travaillera souvent sur des échantillons, c'est-à-dire des fractions, aussi représentatives que possible, des populations.

De la population à l'échantillon : faisons les bons choix

Le plus souvent, l'échantillonnage sera opéré par des méthodes aléatoires : on sélectionnera l'échantillon étudié au hasard parmi l'ensemble de la population. Il est alors nécessaire de ne pas introduire de biais dans ce choix. Par exemple, un tri des salariés sur la base de quelques prénoms n'est pas neutre par rapport à l'âge des salariés. Il importe dans tous les cas de bien définir les caractéristiques de la population étudiée avant de déterminer l'échantillon puis de choisir les critères de choix de l'échantillon les plus neutres.

Caractères quantitatifs, caractères qualitatifs d'une population

La population sera identifiée à travers deux types de caractères :
– *qualitatifs* : sexe, type de métier, situation familiale, formations reçues… ;
– *quantitatifs* : âge, salaire de base, ancienneté, indice de rémunération, nombre d'enfants…

Variables discontinues ou discrètes

Les caractères quantitatifs seront traduits par des variables discontinues prenant des valeurs isolées, évoluant par sauts : le nombre d'enfants, l'âge exprimé en année, l'indice de rémunération, par exemple.

Un tableau d'échantillonnage

Le tableau ci-après donne des indications sur la taille de l'échantillon à retenir en fonction :
– de la population (au sens statistique) concernée par le phénomène à apprécier ;
– du niveau de qualité de l'échantillonnage, classé de « très réduit » à « très poussé ».

☞

Copyright © 2016 Dunod.

☞

A Niveau	**Population**
très réduit	< à 50
réduit	< à 25
normal	
poussé	
très poussé	

Échantillon à prélever : 5

B Niveau	**Population**
très réduit	50 à 100
réduit	25 à 50
normal	< à 25
poussé	
très poussé	

Échantillon à prélever : 10

C Niveau	**Population**
très réduit	100 à 200
réduit	50 à 100
normal	25 à 50
poussé	< à 25
très poussé	

Échantillon à prélever : 15

D Niveau	**Population**
très réduit	200 à 300
réduit	100 à 200
normal	50 à 100
poussé	25 à 50
très poussé	< à 25

Échantillon à prélever : 20

E Niveau	**Population**
très réduit	300 à 500
réduit	200 à 300
normal	100 à 200
poussé	50 à 100
très poussé	25 à 50

Échantillon à prélever : 30

F Niveau	**Population**
très réduit	500 à 800
réduit	300 à 500
normal	200 à 300
poussé	100 à 200
très poussé	50 à 100

Échantillon à prélever : 40

G Niveau	*Population*
très réduit	800 à 1 300
réduit	500 à 800
normal	300 à 500
poussé	200 à 300
très poussé	100 à 200

Échantillon à prélever : 55

H Niveau	*Population*
très réduit	1 300 à 3 200
réduit	800 à 1 300
normal	500 à 800
poussé	300 à 500
très poussé	200 à 300

Échantillon à prélever : 75

I Niveau	**Population**
très réduit	3 200 à 8 000
réduit	1 300 à 3 200
normal	800 à 1 300
poussé	500 à 800
très poussé	300 à 500

Échantillon à prélever : 115

J Niveau	**Population**
très réduit	8 000 à 22 000
réduit	3 200 à 8 000
normal	1 300 à 3 200
poussé	800 à 1 300
très poussé	500 à 800

Échantillon à prélever : 150

Source : Columbia University, cité par P.D esgroupes et M. Lhomme, dans *Évaluer la formation*, Nathan, 1994.

Copyright © 2016 Dunod.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Chapitre 9

La fonction ressources humaines en mutation

Bien que l'existence de l'entreprise soit liée à sa seule finalité économique, l'évolution du système de contraintes dans lequel elle se situe et celle des analyses théoriques touchant à son organisation ont conduit à la prise en compte progressive de sa finalité sociale. Il ne fait pas de doute maintenant que la ressource humaine est stratégique et donc que la fonction personnel se trouve en position d'arbitrage entre les impératifs sociaux et humains de maintien et de développement des hommes.

La mission de la fonction personnel peut être simplement définie dans la mise à la disposition de l'entreprise des moyens humains nécessaires, sous la double contrainte d'un fonctionnement harmonieux et efficace de l'ensemble humain et du respect des désirs de justice, de sécurité et de développement personnel de chacun de ses membres.

Cette définition générale, qui peut s'appliquer à toutes les organisations, quelles que soient leur taille et leur finalité, et qui serait admise par l'ensemble des directions du personnel, cache en fait des divergences dans l'ordre de priorité des sous-objectifs.

Les hésitations sémantiques sur l'appellation à donner à la fonction traduisent bien les divergences sur la façon de concevoir son rôle : direction du personnel, des ressources humaines ou des affaires sociales ? Gestion du potentiel humain, des

Copyright © 2016 Dunod.

relations humaines ou des relations industrielles ? Les changements d'appellation observés au cours des récentes années montrent en tout cas que la fonction évolue et se façonne pour répondre aux nécessités d'un environnement changeant.

Section 1 ■ **Les nouveaux enjeux et le nouveau cadre de référence**
Section 2 ■ **Les nouvelles pratiques de la gestion des ressources humaines**
Section 3 ■ **Le pilotage par processus**
Section 4 ■ **Les ressources humaines créatrices de valeur**

Section 1 LES NOUVEAUX ENJEUX ET LE NOUVEAU CADRE DE RÉFÉRENCE

L'organisation et la gestion des hommes sont des systèmes contingents : ils dépendent des conditions d'environnement (économiques et sociales) et de l'état des mentalités. Toute évolution longue – celle qui est indépendante de mouvements conjoncturels disparates – a eu et aura des conséquences sur l'organisation du travail, la structure des entreprises, les conditions d'emploi des collaborateurs, et finalement sur les conditions dans lesquelles nous allons produire demain.

1 Une nouvelle révolution industrielle

Le cadre le plus large – la lame de fond – est celui d'**une nouvelle révolution industrielle** au sens plein du terme. Elle se concrétise par des changements :
- dans la qualité des emplois, traduite par la montée des emplois de services directs et indirects à la production ;
- dans la composition de la valeur ajoutée des entreprises avec une part croissante de l'immatériel ;
- dans la référence spatiale des entreprises : c'est la mondialisation, désormais évidente même pour la petite unité perdue au cœur d'une de nos provinces éloignées… ;
- dans le changement lui-même, traduit par l'accélération des évolutions, qui rendent indispensable le développement de la capacité à innover et à être flexible.

Nos systèmes de production sont évidemment affectés. Ils doivent opérer dans ce que l'on peut qualifier de « nouvelles logiques des activités industrielles ». Certains les ont opposés point à point, non sans raison, à la logique taylorienne (voir ci-après). Retenons les quatre « lignes d'horizon » qui caractérisent ces nouvelles logiques.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

1. La capacité d'innover devient essentielle par rapport à la capacité de rationaliser. Cela implique principalement de gérer autrement les ressources humaines.
2. La priorité est donnée à la qualité, sur la base de ce que les Anglo-Saxons nomment *non price competition*. Les avantages commerciaux s'obtiennent par la fiabilité, l'importance des services périphériques et l'adaptation permanente des prestations à la demande.
3. L'importance de la qualité de la ressource humaine : elle est devenue la ressource rare par rapport aux matières premières ou au capital.
4. La qualité et la pertinence de l'investissement immatériel deviennent décisives. C'est de l'aptitude à réussir et à gérer ce type d'investissement que naît la supériorité productive d'une organisation.

Au cœur de ces changements, et sans que l'on sache s'ils en sont les moteurs ou les acteurs passifs – peu importe d'ailleurs –, nous rencontrons les nouveaux salariés. Comment mieux les caractériser rapidement dans leur diversité qu'en retenant les quatre attitudes qui leur sont communes ?

– ils souhaitent comprendre et adhérer avant d'exécuter ;
– ils sont aussi fidèles à un métier qu'à une entreprise ;
– ils privilégient la qualité de la vie, aussi bien à l'intérieur de l'entreprise que dans la vie extra-professionnelle ;
– ils recherchent des carrières autant que des emplois, des possibilités de formation autant que des rémunérations.

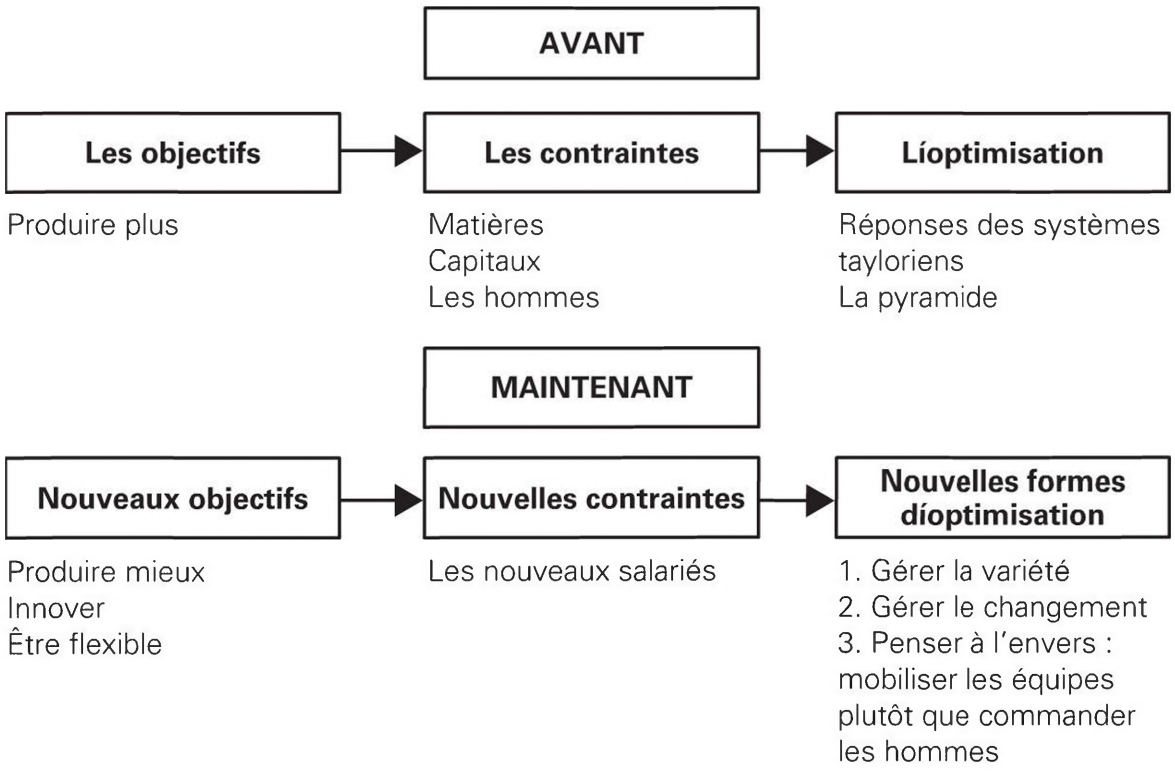


Figure 9.1 – Gérer et organiser les hommes, c'est toujours une optimisation sous contraintes

Copyright © 2016 Dunod.

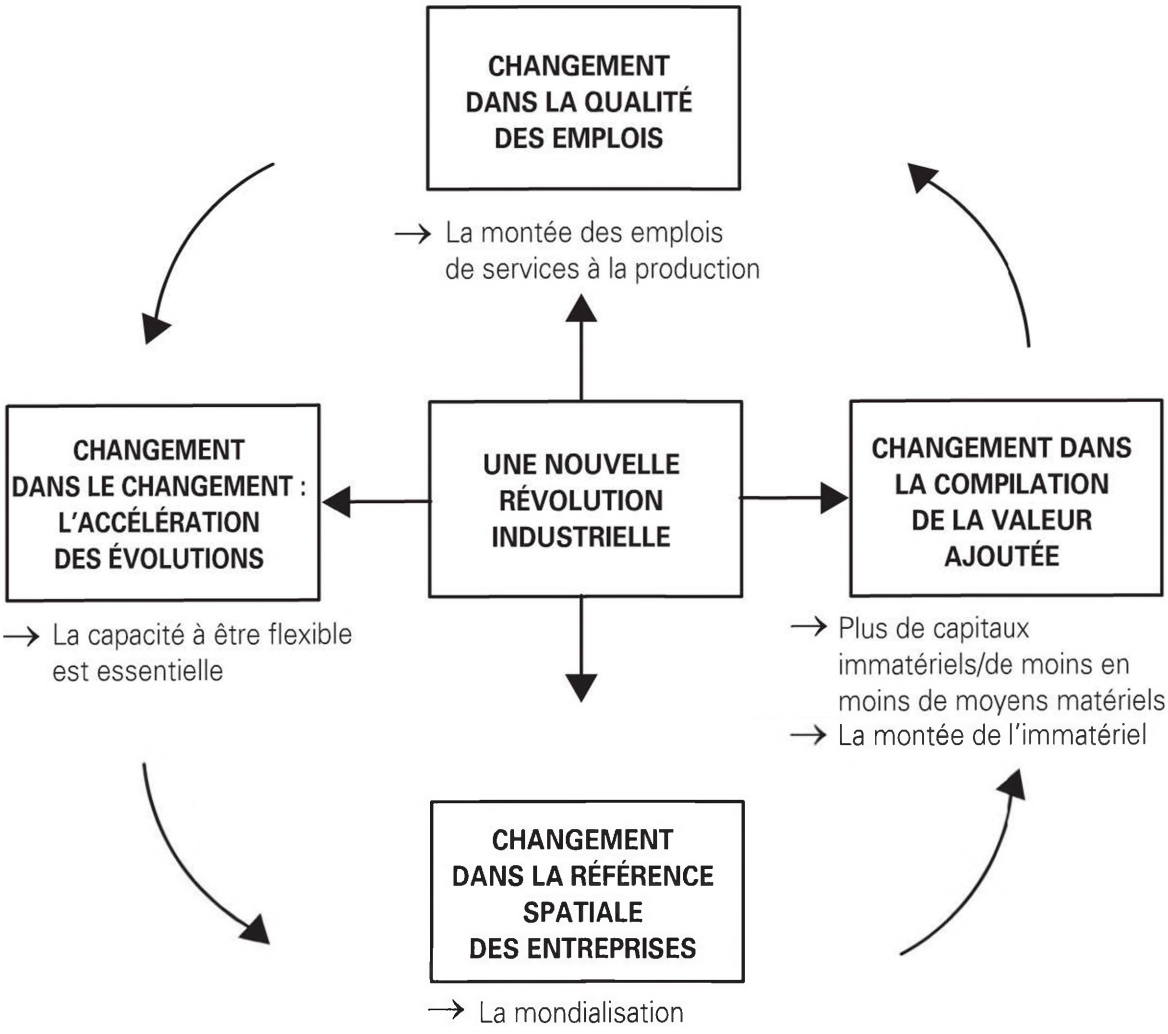


Figure 9.2 – Une nouvelle révolution industrielle

Repère

Enjeu RH : vivre ensemble après une fusion d'entreprise

La préparation d'une fusion/acquisition d'entreprise donne lieu à de nombreuses analyses : forces et faiblesses de chacun des partenaires, projection de coûts, perspective de croissance, nom de la future entité… En revanche, bien souvent les partenaires oublient de planifier précisément, avant la fusion, leur stratégie de ressources humaines : qui fera partie de la nouvelle équipe pour assurer son succès et qui n'en fera pas partie ? Ce manque d'anticipation peut avoir pour conséquence majeure la perte de ressources humaines vitales pour la réussite de la fusion.

Le risque sur les ressources clefs existe si, dans les tout premiers mois de la fusion, une communication des nouveaux objectifs n'est pas faite de manière concise et précise, établissant le rôle de chacun dans la nouvelle organisation.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

☞

Timothy Alpin, auteur de *The Complete Guide to Mergers and Acquisitions*, parle de « re-recrutement ». Les encadrants doivent envisager toutes les possibilités (nouveau poste, nouveau titre, implication dans la transition…) pour garder les salariés qu'ils estiment indispensables à la réussite de la fusion : en fait, ils doivent les « re-recruter » dans le cadre de la nouvelle entité.

Le re-recrutement ne doit pas seulement se concentrer sur les salariés possédant des talents techniques spécifiques, il doit aussi concerner les salariés qui, par leur personnalité, jouent un rôle important dans la structure sociale des deux entreprises, acquéreur et acquise. La démarche est donc très personnalisée.

Malgré toutes ces initiatives, Timothy Alpin indique qu'un encadrant doit s'attendre à ne pouvoir garder que 80 % des salariés qu'il souhaite conserver.

Bien souvent les salariés qui quittent l'entreprise sont des cadres de haut niveau avec une longue ancienneté dans l'entreprise. C'est ce qui s'est passé en 1998 lors de la fusion Chrysler/Daimler-Benz. Beaucoup d'analystes estiment (ce qui est contesté par le groupe Chrysler) que les deux sociétés avaient largement sous-estimé les différences culturelles entre elles et n'avaient donc pas mis en place les mesures adaptées pour limiter les départs volontaires non souhaités par la nouvelle entité.

Certaines entreprises ont, avec l'expérience, définit une méthode pour assurer, dans la plupart des cas, la réussite de la fusion d'un point de vue de l'intégration des ressources humaines.
C'est le cas d'IBM qui a réalisé plus de 60 acquisitions durant les cinq dernières années. Randy MacDonald, Global Director of Human Resources chez IBM, en indique les différentes phases clefs :

- Au moment de la fusion, IBM met en place un groupe de spécialistes au sein de la société acquise. Leur rôle est de comprendre la culture de cette société et d'identifier les forces et les faiblesses des ressources humaines considérées comme clés pour la réussite future.
- Dans les 30 premiers jours suivant la fusion, IBM organise un séminaire avec les encadrants de la société acquise afin de présenter et discuter la culture IBM et son environnement.
- Six mois après la fusion, ces mêmes encadrants sont invités avec des encadrants d'autres sociétés récemment acquises à participer à un autre séminaire. L'objectif de ce séminaire est de donner l'opportunité à chaque participant de partager son expérience et d'échanger sur IBM, son management, sa culture, ses produits et ses services.

Pour Randy MacDonald, le principal danger, en terme de ressources humaines, pour l'entreprise acquéreur est d'imposer sa culture, comme étant la seule valable au lieu d'encourager l'intégration et la participation des salariés « acquis » à leur nouvel environnement.

D'après Kelley Holland, « Life after a merger : learning on both sides », *New York Times*, 24/06/07.

Copyright © 2016 Dunod.

2 La remise en cause des schémas tayloriens

Un des changements majeurs des dernières décennies réside certainement dans la suspicion progressive portée sur le schéma taylorien en tant que modèle de référence de l'organisation du travail. Certes, on constate que Taylor n'est pas partout voué aux gémonies : il règne encore dans l'industrie et certains se demandent même s'il n'aurait pas tendance à progresser dans le secteur tertiaire. Les générations au pouvoir dans les entreprises ont été largement marquées par les schémas tayloriens, ce qui explique sans doute que ceux-ci constituent une référence encore séduisante.

2.1 La fin d'une vision mécaniste de l'homme au travail

Il n'est pas indifférent de relever que les premières réflexions sur l'organisation du travail sont le fait d'ingénieurs que leur formation incite à une analyse mécaniste des conditions de travail. Le travailleur, identifié à un système mécanique, doit être intégré à une organisation qui favorise l'accroissement de son rendement en lui proposant des tâches simples et en renforçant son encadrement.

Ces principes trouvent leurs applications au début du XX^{e} siècle, notamment lorsque F.W. Taylor, ouvrier devenu ingénieur mécanicien, publie en 1911 *Scientific Management* qui pose les principes de l'organisation scientifique du travail. Ces principes reposent sur un certain nombre d'hypothèses concernant l'attitude de l'homme au travail que B. Lussato[1] présente ainsi :

- *Postulat mécaniste* : l'efficacité peut se mesurer en termes de productivité, abstraction faite des facteurs humains.
- *Postulat rationaliste* : les hommes se comportent de manière logique et raisonnable.
- *Supervision détaillée* : les hommes ont besoin d'être soumis à une supervision détaillée, car ils fraudent.
- *Principe de la définition étroite des tâches* : les tâches doivent être rigoureusement définies et ne doivent pas empiéter les unes sur les autres.
- *Postulat matérialiste* : le travailleur cherche la sécurité et la définition claire de son cadre de travail. Il y aurait donc convergence entre son comportement et ses motivations, d'une part, et les exigences du système de production, d'autre part.
- *Postulat de clôture* : l'entreprise est un système fermé, complètement analysable.
- *Principe d'officialisation* : les seuls échanges entre individus dont on doit se préoccuper sont officiels ou formels.
- *Principe d'objectivation* : les activités doivent être définies d'une manière objective et impersonnelle (dépersonnalisation des fonctions).
- *Postulat économique* : la seule motivation des travailleurs est le salaire ; la mise au point d'un système équitable de rémunération suffira à obtenir leur adhésion.
- *Paresse naturelle* de l'homme, qui implique une stricte supervision.

1. B. Lussato, cité par H. Savall, *Enrichir le travail humain*, Dunod, 1979, p. 22.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

– *Principe de centralisation* : la coordination doit être imposée et contrôlée par le haut.
– *Principe « up-bottom »* : la délégation d'autorité se fait de haut en bas.
– *Postulat de spécialisation* : les tâches simples sont plus faciles à assimiler ; il faut donc instaurer une division du travail aussi fine que possible pour accroître la productivité.
– *Postulat d'universalité* : il est possible de dégager de l'expérience des principes universels, valables quel que soit l'homme ou quelle que soit la situation (même si l'on ne peut pas toujours les appliquer).

Très souvent les échecs de l'organisation taylorienne se sont traduits dans les faits par la multiplication des conflits, la dégradation de la qualité, l'accélération du turn-over, l'élévation de l'absentéisme, c'est-à-dire un ensemble de dysfonctionnements. Ils ont conduit à envisager de nouvelles formes d'organisation et de gestion des hommes dans la production.

Repère

L'organisation scientifique du travail et le concert symphonique

Un groupe de spécialistes de l'organisation du travail a assisté à un concert symphonique au Royal Festival Hall de Londres. Puis, réunis au Bureau des méthodes, ils rédigèrent le rapport suivant :

« Pendant de longues périodes, les quatre joueurs de hautbois n'avaient rien à faire. Leur nombre doit être réduit et le travail mieux réparti sur la durée du concert, de manière à éliminer les pointes d'activité.

Les douze premiers violons jouaient à l'unisson, c'est-à-dire des notes identiques. Le personnel de cette section doit subir des réductions massives : si une grande intensité sonore est requise, on peut l'obtenir à l'aide d'amplificateurs électroniques appropriés.

Le coefficient d'utilisation du triangle est extrêmement faible. On a intérêt à utiliser plus largement cet instrument, et même à en prévoir plusieurs. Son prix d'achat étant bas, l'investissement correspondant serait très rentable.

Le remplacement du piano à queue par un piano droit, moins encombrant, permettrait d'utiliser plus rationnellement l'aire de stockage du magasin de rangement des instruments.

Il est recommandé de normaliser la durée de toutes les notes en la ramenant à la double-croche la plus rapprochée. De la sorte on pourra dans une plus large mesure faire appel à des exécutants de qualification moins élevée.

Il est tout à fait inutile de faire répéter aux instruments à vent des passages déjà exécutés par ceux à cordes. On peut estimer que, si tous les passages redondants étaient supprimés, la durée du concert pourrait être ramenée à 20 minutes, ce qui réduirait les frais généraux (économie de chauffage, surveillance, usure des fauteuils, etc.). »

Copyright © 2016 Dunod.

Toutefois, s'il est aisé d'observer le mauvais fonctionnement du système taylorien, il est plus difficile de lui trouver des substituts opérationnels. Ce schéma classique propose à la fois :

- **un moyen d'intégration** au travail industriel des salariés déqualifiés : c'est lui qui a permis l'entrée des populations rurales dans les activités industrielles au cours de la première moitié du XX^{e} siècle. Sa remise en cause exige que l'on élève le niveau de compétence des salariés ; l'idée n'est pas de mettre des bacheliers sur des chaînes de production taylorisées, ce qui serait absurde à tout point de vue, mais de proposer des schémas de production requérant et utilisant des niveaux de compétence plus élevés pour une performance améliorée ;
- **un mode d'organisation du travail** reposant sur des hiérarchies et des répartitions strictes de compétences, qui ont bien correspondu aux mentalités du XIX^{e} siècle ;
- **un système de rémunération**, fondé sur une logique simpliste : la quantité produite fonde le niveau du salaire ;
- **un système de motivation**, lui aussi établi sur une vision à la fois pessimiste et primaire de l'homme au travail : la motivation repose sur une incitation financière directe fondée sur le couplage du salaire et du rendement direct.

Repère

Reengineering et fonction personnel [1]

Le concept de reengineering a été très populaire parmi les entreprises américaines grandes ou petites dans les années 90. La majorité de celles qui l'ont utilisé font aujourd'hui un constat d'échec. Les raisons sont examinées ci-après ainsi que le rôle de la fonction personnel en vue d'assurer le succès de ce type de projet.

- À l'origine, le concept réunissait trois approches ; aucune n'était nouvelle, mais jamais elles n'avaient été utilisées ensemble.
  - *Technologie :* la valeur réelle de la technologie informatique n'est pas simplement de permettre la réalisation des tâches plus efficacement, mais surtout de permettre de changer la façon dont les tâches sont réalisées.
  - *Business process :* description et analyse de l'enchaînement idéal des tâches et des procédures tout au long de la chaîne de valeur et de leur relation fonctionnelle, afin d'éliminer celles qui n'apportent pas de plus-value réelle.
  - *Concept de la feuille blanche :* reconstruction de l'entreprise à partir de zéro (la feuille blanche) afin de supprimer les contraintes issues du passé.
- Aujourd'hui, reengineering est synonyme de pertes d'emploi, échecs de programmes de changements, restructurations manquées. Michael Hammer[1], l'un des deux noms associés au reengineering, a déclaré récemment devant un forum de journalistes à Boston que la raison principale de l'échec, reconnue par la majorité des entreprises américaines qui ont fait cette pénible expérience, est « les hommes et l'absence de leur prise en compte ».

1. D'après Thomas Davemport. « Pourquoi le reengineering est un échec », revue *Fast Company*.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2016 Dunod.

☞

Le CSC Index (State of Engineering Report) indique que :
- 50 % des entreprises participantes à l'étude reconnaissent que la partie la plus difficile de tout projet de reengineering est de coopérer avec la peur et l'anxiété suscitées dans leur organisation ;
- 73 % reconnaissent qu'elles utilisent le concept pour en fait éliminer 21 % de leurs emplois ;
- 67 % des entreprises qui jugent avoir mené leur projet à son terme considèrent les résultats comme médiocres, marginaux ou tout à fait nuls.

• Les leçons que l'on peut tirer

- Comme pour tout projet, la mise en place est plus difficile que l'élaboration (la feuille blanche, à l'origine du projet, se couvre de graffitis lors de la mise en place).
- Les entreprises ont découvert qu'un changement radical de structure ignorant les systèmes en place et les compétences existantes est extrêmement coûteux.
- Le côté directif et intransigeant de tout projet de reengineering vacille quand il implique un grand changement d'attitude de la part de ceux qui ont à exécuter les tâches.
- Enfin, « il faut donner le temps au temps » : les changements radicaux impliquant de nouvelles technologies prennent un minimum de 5 à 7 ans de mise en place.

• Le rôle important de la fonction personnel

On comprend alors que, dans ce cadre, la fonction personnel puisse jouer un rôle important. Les entreprises se doivent d'évoluer, mais elles ne le peuvent que si les hommes qui les composent évoluent eux-mêmes. La fonction personnel détient les leviers qui feront que le changement sera réussi.

Son rôle de support auprès de la direction générale et de l'encadrement est primordial :
- en mettant à disposition l'ensemble des informations relatives à la façon dont les tâches sont effectuées, afin de définir de nouveaux process qui tiennent compte de la réalité quotidienne (analyse des conditions de travail et des comportements sociaux) ;
- en définissant, sur la base des besoins et des objectifs de la nouvelle organisation, les profils des candidats nécessaires au succès des nouvelles positions créées ou à créer ;
- en fournissant des informations précises et fiables sur les candidats potentiels internes aptes à remplir les postes ou sur les sources externes de candidatures ;
- en développant des programmes de formation adaptés à l'acquisition des connaissances nécessaires à l'utilisation de nouvelles technologies et aux besoins des nouveaux métiers créés dans le cadre de la nouvelle organisation ;
- en établissant et en implantant une pratique de communication qui exprime clairement le pourquoi du changement, qui aide à comprendre et à faire accepter l'organisation future, qui assure l'écoute permanente des acteurs du changement pour que l'encadrement puisse mesurer en permanence jusqu'où et à quelle vitesse les collaborateurs de l'entreprise intègrent le changement.

1. Michael Hammer et James Champly, « Reengineering the Corporation », 1993.

Copyright © 2016 Dunod.

2.2 Le renversement des pyramides

Le Suédois Jan Carlzon, PDG d'une compagnie d'aviation, a eu l'idée au début des années 1980 de « renverser la pyramide ». Ce type de structure possède deux caractéristiques fondamentales :

- d'une part, dans ce modèle concurrentiel tourné vers le marché, **« les chefs » se trouvent sur le terrain**, en contact avec la clientèle. Ils se comportent en « meneurs » qui doivent pouvoir compter sur la coopération et l'engagement de tous les individus ;
- d'autre part, cette pyramide renversée est aplatie ; elle comporte **moins de niveaux hiérarchiques**. Le niveau de la direction générale subsiste ; c'est elle qui fixe les stratégies mais elle ne donne pas d'instructions. Les niveaux intermédiaires sont très réduits. Les actions restent l'apanage du niveau actif, c'est-à-dire du personnel en contact avec le marché.

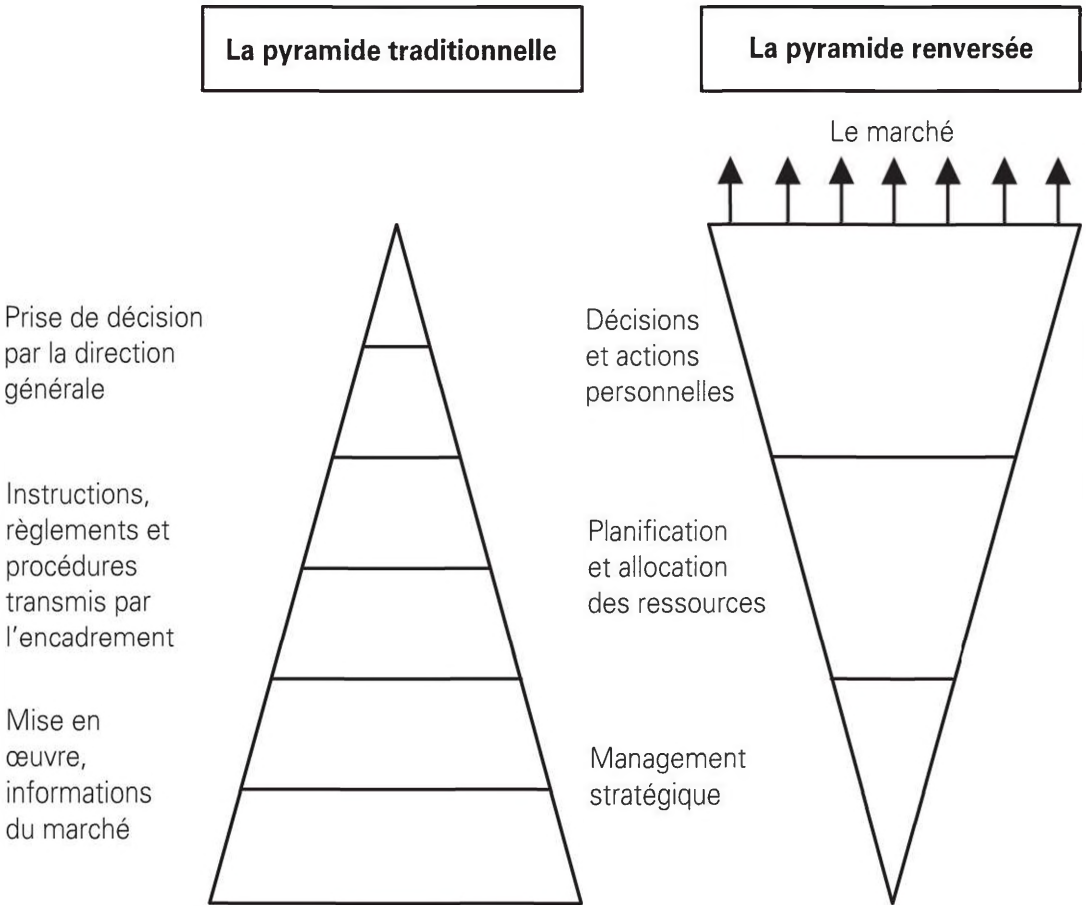


Figure 9.3 – Le renversement des pyramides

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2016 Dunod.

Repère

E = MC² – La mobilisation produit l'efficacité

Reprenant à son compte la célèbre formule d'Einstein, E = MC², donnant l'énergie totale contenue dans une portion de matière, J.-M. Descarpentries[1] suggérait de considérer l'efficacité humaine (Eh) comme résultant toujours du rassemblement de collaborateurs :
– compétents,
– motivés,
– communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (ce que l'on désigne en anthropologie par le concept de culture).

L'efficacité humaine **Eh** susceptible d'être libérée par un groupe humain s'exprimerait donc par :

Eh = M.C.C.

M : Motivation – volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun.

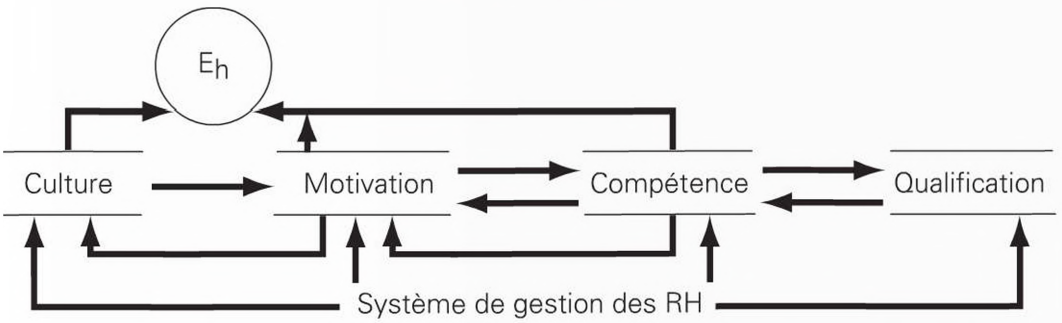
C : Compétence – professionnalisme, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle).

C : Culture – langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective). On observera de plus (ce que visualise la figure suivante) que la motivation se trouve renforcée par la compétence et la culture, grâce à trois boucles de rétroaction :

- boucle « compétence motivation » : l'acquisition d'une plus grande compétence active normalement le besoin d'accomplissement des salariés et les pousse à l'action. Symétriquement, un salarié motivé est désireux d'acquérir plus de compétence ;
- boucle « compétence culture » : le développement de la compétence, en relevant le niveau des connaissances, peut avoir un effet activateur sur la culture ;
- boucle « culture motivation » : une culture forte et partagée exalte le besoin de reconnaissance et d'appartenance. Elle pousse à l'action par entraînement mimétique.

Dans ce nouveau mode de fonctionnement de l'entreprise, il est demandé à chaque salarié de devenir Acteur (au sens de la sociologie des organisations : l'homme en permanence auteur et responsable de ses actes dans le cadre de certaines règles du jeu), c'est-à-dire de faire preuve d'initiative et de créativité, ce qui est exactement à l'opposé du modèle taylorien.

L'efficacité par les hommes



Source : cité par G. Donnadieu, *Personnel*, n° 364, p. 14.

1. J.-M. Descarpentries a été connu comme président de CMB Packaging puis de Bull.

Copyright © 2016 Dunod.

2.3 La mobilisation des salariés

Abandonner des systèmes de contrôle au sens de la vérification tatillonne des actions et des acteurs, c'est à la fois :

- orienter et non pas planifier, c'est-à-dire tracer des pistes, ouvrir des horizons, rester à l'écoute des vigies et non fixer le cadre rigide des activités de demain ;
- remplacer la méfiance par la confiance dans la direction des collaborateurs ;
- motiver et non pas surveiller : toute personne qui a des responsabilités d'encadrement, même limitées à quelques personnes comme un chef d'équipe, est un animateur et non un censeur ;
- gérer les flux ascendants et transverses d'information et pas seulement les flux descendants ; autrement dit être à l'écoute, au moins autant que l'on est émetteur.

Penser le contrôle à l'envers, c'est finalement passer dans tous nos modèles stratégiques ou budgétaires de l'idée de vérification inquiète à celle, opposée, de pilotage confiant. C'est transformer le chef tatillon en pilote éclairé par un bon système d'information.

Repère

Vagues de licenciements et moral des salariés

Indéniablement les vagues de licenciements impactent le moral des salariés qui ont été épargnés. Il est toujours difficile de contrôler cette situation et de limiter ses conséquences sur la compétitivité de l'entreprise.

En cas de vague de licenciements, les salariés de l'entreprise ont le sentiment de perdre le contrôle de leur destin et sont à la recherche de tout ce qui peut les sécuriser quant à leur avenir. De plus, les salariés qui ont été épargnés ont bien souvent un sentiment de culpabilité vis-à-vis des salariés touchés par le licenciement, surtout si ceux-ci avaient une longue expérience au sein de l'entreprise. Pourquoi lui ? Pourquoi elle ?

La baisse de moral des salariés après une vague de licenciements a un impact négatif sur la productivité de l'entreprise. Beaucoup de temps est passé à écouter, à collecter, à discuter les rumeurs sur qui a été touché par la vague ou sur qui va être la prochaine victime et sur les conséquences de ces départs sur l'organisation. Bien souvent l'absentéisme s'accroît, absentéisme physique mais aussi absentéisme « intellectuel », le salarié est présent physiquement mais son esprit est ailleurs ; il lui est difficile de se concentrer sur sa tâche et ses responsabilités.

L'encadrement a un rôle primordial à jouer durant cette période difficile. Après l'annonce d'une vague de licenciement, un sentiment d'insécurité s'instaure et la majorité des salariés devient anxieuse pour son futur. Ce sentiment d'insécurité sera d'autant plus fort si l'encadrement ne délivre pas un message clair, honnête et surtout s'il refuse de reconnaître la réalité et d'en discuter avec les salariés.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2016 Dunod.

Communiquer, communiquer et encore communiquer, tel semble le meilleur remède pour remettre l'ensemble des équipes sur les rails de la confiance dans l'entreprise.
Une communication de masse telle que l'organisation de réunions d'information avec des messages clairs, équilibrés entre alarmisme et optimisme et adressant les réels problèmes et questions des salariés. Ces réunions d'information laisseront une large place aux sessions « questions/réponses » durant lesquelles les salariés peuvent à la fois exprimer leurs craintes et recevoir des réponses non ambiguës.
Mais aussi, une communication personnalisée : chaque salarié réagit d'une manière spécifique et certains ont besoin de discussions plus spécialisées qui répondent aux questions qui leur sont propres.
L'objectif est de retrouver une situation proche de la normale après une période d'environ 3 mois (6 mois maximum) suivant l'annonce des licenciements.
Si ce n'est pas le cas, l'entreprise doit s'attendre à un accroissement des départs volontaires dû au fait que les salariés, n'ayant plus leur motivation antérieure pour leur travail au sein de l'entreprise, seront tentés de retrouver cette motivation au sein d'une autre entreprise.

D'après Matt Vilano, « Dealing with low moral after others are laid off », *New York Times*, 29/07/07.

Section 2 LES NOUVELLES PRATIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'ensemble des changements environnementaux, l'évolution des mentalités, les progrès des systèmes et des outils d'information, l'abandon progressif mais encore relatif des schémas tayloriens, contribuent aux profondes évolutions du management social.

1 Les tendances lourdes de la gestion des ressources humaines

Des tendances lourdes sont perceptibles dans l'organisation et la gestion des ressources humaines. **Elles sont très largement lisibles en Europe et, souvent, au plan international.** Nous les constatons tous les jours à travers des signes disparates, parfois contradictoires, et généralement incomplets dans chaque unité. Elles ont notamment été recensées dans un très bon article tirant les conclusions d'une lourde enquête de terrain auprès d'entreprises européennes[1].

1. Franck Bournois, « Pratiques de gestion des ressources humaines en Europe : données comparées », *Revue française de gestion*, n° 84. L'enquête concerne plus de 5 500 entreprises de cinq pays européens.

Copyright © 2016 Dunod.

1.1 Le développement de la formation

Dans tous les pays, les dépenses de formation augmentent. De plus en plus d'entreprises affirment que la formation « investissement » a remplacé la formation « dépense de fonctionnement ». Les compétences déficitaires – management des hommes, nouvelles technologies, stratégies et gestion – seront en partie acquises par les formations internes.

Les systèmes d'information et de gestion ont déjà pris en compte cette réalité dans un petit nombre d'entreprises. Ils définissent, pilotent, apprécient la formation comme un investissement immatériel en compétences. Les progrès restent à accomplir pour que ces pratiques pionnières deviennent celles de la masse des entreprises. En France, le cadre légal n'est guère incitatif, seule l'exigence d'une gestion économique de la formation donne l'espoir d'une évolution. Pourtant, demain, ceux qui sauront gérer la formation comme un élément du processus stratégique y trouveront un avantage comparatif certain.

1.2 Une communication généralisée et de plus en plus directe

Une remarque de l'observateur extérieur et du conseil d'entreprise : « Quelle que soit l'organisation ou son pays d'appartenance, à peine entré, on y entend parler de communication. » Au-delà de phénomènes de mode, il y a incontestablement une lame de fond pour une communication généralisée. Elle prend de plus en plus souvent une forme directe. « La communication directe n'a pas réduit la communication traditionnelle via le canal des instances représentatives mais l'évolution qui se dessine est d'utiliser la gamme complète des canaux et méthodes de communication disponibles pour renforcer la motivation du personnel et augmenter sa compréhension des objectifs de l'organisation[1]. »

1.3 Un recrutement plus difficile et plus professionnel

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée est – paradoxalement comme le chômage – un phénomène mondial. Un DRH britannique fait remarquer que continuer à augmenter les salaires n'a que peu d'impact sur l'offre. « Nous finissons tous par payer plus ; aussi, les gens changent plus souvent, leurs compétences se réduisent, les performances des entreprises en souffrent, sans parler de l'impact sur l'inflation, et, au bout du compte, tout le monde y perd ! »

Seul, un recrutement plus professionnel, et donc plus efficace, est en mesure de mieux gérer la pénurie. Là encore, la matière première de l'efficacité est l'information. Elle permet à la fois d'identifier les compétences nécessaires et de les repérer sur le marché. C'est un vaste système de chasse organisée des compétences et des

1. F. Bournois, *op. cit.*

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

intelligences qui se met en marche au plan mondial. L'inflation des salaires n'étant plus une solution, seul le professionnalisme de la démarche sera, demain, un gage de succès face à des marchés du travail complexes et finalement lacunaires.

1.4 La généralisation de la rémunération variable

Dans tous les pays, les employeurs s'éloignent des structures rigides de rémunération. Les différentes formules de participation, intéressement, avantages divers, annualisation des rémunérations..., complexifient encore les systèmes déjà complexes. Bientôt chaque salarié sera amené à choisir sa structure de rémunération au vaste bazar des propositions d'avantages et de formes de gratifications. Le salaire unique sera aussi démodé que le fut le seul modèle Ford T noir, proposé jadis au consommateur !

1.5 La gestion des ressources humaines devient stratégique

Nous avons là une tendance lourde, d'ailleurs tout à fait lisible dans un nombre croissant d'entreprises, et pas spécialement les plus grandes. C'est un phénomène mondial. L'enquête citée en référence montre que la grande majorité des entreprises annoncent avoir une stratégie spécifique, au sens de stratégie d'entreprise (*corporate*), fonctionnelle et opérationnelle. C'est le cas de 73 % des entreprises en Grande-Bretagne, 83 % en France, 81 % en Espagne, 92 % en Suède et 64 % en Allemagne ; nombreuses sont celles qui la traduisent en plans d'action (72 % en Grande-Bretagne, 66 % en France). Partout, les DRH participent activement aux décisions stratégiques.

Se pose alors avec une acuité croissante la question de la mise en place et du fonctionnement du système d'information sociale de la direction.

2 La recherche de toutes les flexibilités sociales

Face à l'ensemble des transformations qui viennent d'être évoquées, les directions du personnel ont conduit des politiques extrêmement diverses. Il est impossible de détailler l'ensemble des voies qu'a suivies l'imagination sociale désormais au pouvoir. Une tendance lourde peut toutefois être dégagée de la totalité des cas : c'est la recherche de la flexibilité, que nous définirons en une première approche comme : « l'aptitude de l'entreprise à répondre aux modifications de l'environnement pour assurer le maintien de ses objectifs fondamentaux ». Recherche de la flexibilité au plan des temps et des rythmes de travail, des rémunérations et de la gestion de la motivation : la pluralité des moyens mis au service d'une même ambition nous conduit plutôt à parler « des » flexibilités sociales.

Copyright © 2016 Dunod.

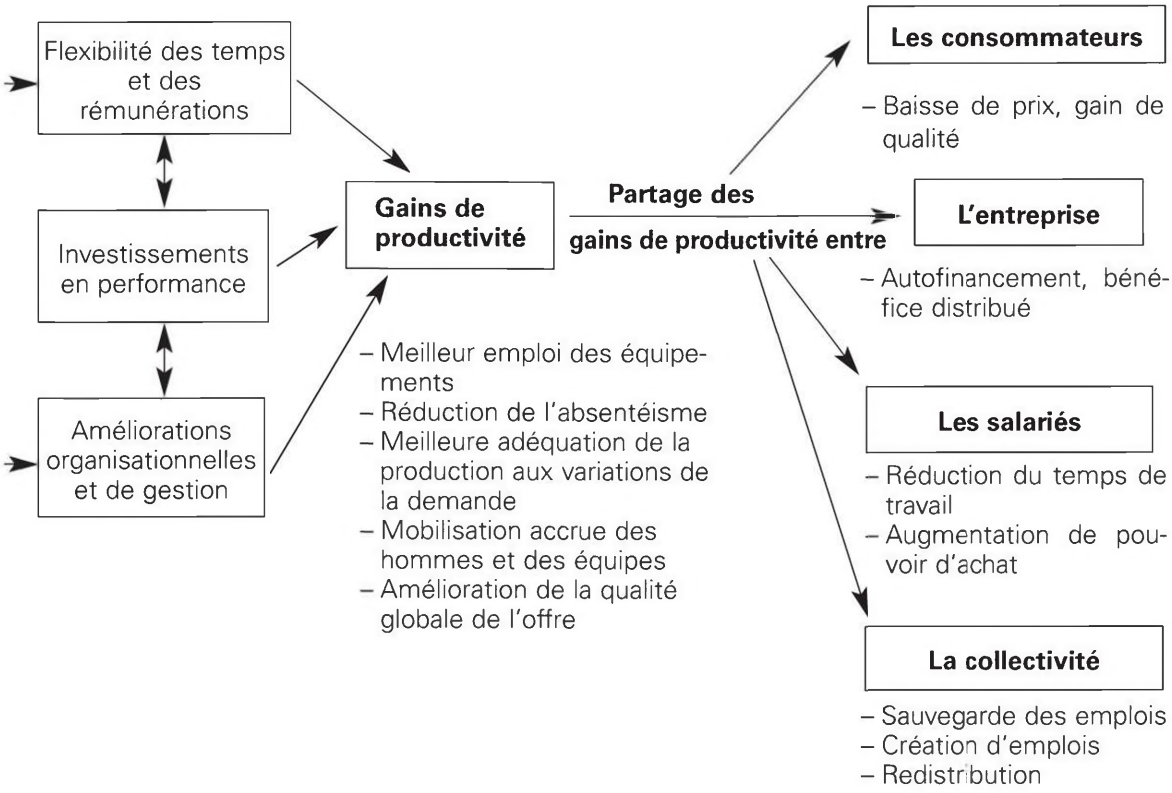
Les formes en sont diverses, le principe est toujours le même : il s'agit d'adapter les conditions d'emploi et de rémunération aux évolutions de l'environnement. Ici on développera les horaires variables, là une gestion flexible de la production industrielle, ailleurs une adaptation permanente des effectifs ou des horaires… Dans toutes les unités on flexibilise pour absorber les creux et les pics : « Je gère les vallées, disait un chef d'entreprise, les sommets se gèrent eux-mêmes. »

Les enjeux de la flexibilité sont larges : ils concernent toutes les organisations qui veulent à la fois coller à la demande pour y trouver un avantage concurrentiel décisif et s'adapter aux rythmes propres à leurs collaborateurs. Ils se situent donc dans le moyen terme. Le responsable social se trouve pris entre une demande de plus en plus exigeante émanant du marché, et des salariés de plus en plus hétérogènes dans leur comportement face aux rythmes de travail ; il doit impérativement faire preuve d'imagination pour trouver les solutions réconciliant le marché et les attentes des salariés. Cette nécessité exige, de sa part, des actions de flexibilité à moyen et à long terme de l'emploi : de la journée à l'année de travail.

Tableau 9.1 – Analyse avantages-coûts des principales voies de recherche de la flexibilité du travail

Principales voies de la fexibilisation	Avantages	Coûts
Temps partiel	Allongement de la durée des équipements. Meilleure polyvalence des salariés.	Gestion plus complexe. Charges sociales pouvant être accrues.
Annualisation de la durée du travail (et modulation dans l'année)	Adaptation des capacités en main-d'œuvre aux besoins.	Difficultés à faire admettre le système. Baisse indispensable de l'horaire annuel.
Travail à temps partagé	Amélioration des rendements. Progrès de la polyvalence.	Accroissement des effectifs et des charges sociales patronales.
Semaine condensée	Meilleure utilisation des équipements. Baisse de l'absentéisme.	Augmentation des coûts d'encadrement. Dysfonctionnements dus à la fatigue en fin de journée.
Horaires variables	Augmentation des rendements. Meilleur climat.	Coordination pouvant être plus délicate.
Télétravail	Réduction de la contrainte de temps.	Coordination plus difficile.
Étalement des congés	Régularisation de la charge de travail.	Coût social pour les salariés dans leur emploi du temps annuel.
Délocalisation géographique des productions	Baisse possible des coûts apparents directs de la main-d'œuvre.	Macro-économiques et sociaux : chômage, perte de compétences, concurrence des nouveaux producteurs renforcée à terme et aussi délais de livraison accrus, difficultés des coordinations.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2016 Dunod.



Source : d'après « La durée du travail dans l'entreprise », *Développement et emploi*, FNEGE, 1987.

Figure 9.4 – La flexibilité au cœur des problématiques de la performance

3 Le pilotage d'unités décentralisées

3.1 Le développement du pilotage social

Parler de pilotage social, c'est mettre en lumière une démarche caractéristique consistant :
– à fixer des cibles sociales ou socio-économiques à atteindre à court terme (le mois) ou à plus long terme (l'année ou le plan social à 3 ans) ;
– à réguler les écarts enregistrés sur le chemin parcouru et à déterminer progressivement les nouvelles cibles souhaitables.

La gestion des ressources humaines prend ainsi une dimension volontariste, se substituant à une administration sociale plus passive. Elle participe ainsi, comme les autres fonctions, à la **mobilisation des hommes pour l'amélioration des performances**.

3.2 Un pilotage social d'unités décentralisées et plus autonomes

Dans des cellules éclatées, où les intelligences sont mobilisables en permanence, la gestion des hommes ne peut être monolithique et monopolisée par quelques

Copyright © 2016 Dunod.

responsables centraux. L'approche est nécessairement transversale et décentralisée. Dans ce cadre, les responsables du personnel sont les forces de proposition et de coordination qui construisent et animent les systèmes de pilotage que les responsables opérationnels mettent en œuvre.

La séparation dans des chapelles spécialisées et cloisonnées est révolue : tous les pilotes sont au poste de commande et de contrôle pour l'épanouissement de l'intelligence collective. Partout, la tendance est à l'augmentation des responsabilités de gestion des hommes attribuées aux niveaux hiérarchiques de la production, de la commercialisation, de l'administration. Clairement, l'ingénieur de production, le chef des ventes, le responsable de service se voient attribuer la responsabilité de recruter, évaluer, récompenser, promouvoir, former... C'est une tendance forte qui peut conduire, à terme, à la disparition des services du personnel lourds et centralisés au profit de structures plus légères venant en mission de conseil. C'est déjà une réalité que nous constatons dans un petit nombre d'unités.

La décentralisation conduit à exercer ce que l'on peut qualifier de « pouvoir par influence », celui où l'autorité réelle est renforcée par l'absence d'autorité apparente. Cette attitude ne signifie pas l'introduction de ce que certains ont pu qualifier de « management man », c'est-à-dire le remplacement d'un schéma autoritaire par des attitudes systématiquement laxistes.

Autrement dit, c'est à la fois :
– prendre en compte des partenaires et non des subalternes ;
– être incitatif et non directif ;
– mobiliser plus que commander.

4 Le développement du contrôle de gestion sociale

Les analyses socio-économiques des ressources humaines se sont largement développées au cours des dernières décennies. Elles accompagnent la mise en place de procédures de contrôle de gestion sociale – appelé aussi contrôle de gestion ressources humaines – dans un certain nombre d'entreprises de grande taille et dans les groupes.

4.1 Définition du contrôle de gestion sociale

En déclinant une définition reconnue du contrôle de gestion, il est possible de caractériser le contrôle de gestion sociale comme un système d'aide au pilotage social d'une organisation, ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts.

En respectant un découpage pertinent et commode pour baliser l'action, on distinguera contrôle social stratégique et contrôle social opérationnel.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

• *Le contrôle de gestion sociale stratégique*

C'est celui qui permet à la direction d'appréhender la nature des hypothèses conditionnant de manière déterminante pour un long terme les activités et les structures de l'entreprise jugées les plus aptes à lui permettre de réaliser ses finalités.

Dans le cas du contrôle social, il est celui des options à long terme prises par les directions générales et directions des ressources humaines, concernant les structures de rémunérations, l'évolution des compétences, l'accroissement des coûts sociaux. Mais il est aussi celui du choix des processus de contrôle, c'est-à-dire de la structure et du fonctionnement du système.

• *Le contrôle de gestion sociale opérationnel*

C'est le système qui incite chaque responsable à gérer les facteurs clés du succès dans le sens requis par la stratégie et qui lui permet de comparer le déroulement de son action aux objectifs du plan à court terme et d'identifier la cause des divergences éventuelles afin d'en déduire la nature des mesures à mettre en œuvre.

En matière de contrôle social, il concerne prioritairement la mise en place et le suivi des budgets de frais de personnel, mais aussi de la gestion décentralisée des rémunérations, des flux d'effectifs et de l'ajustement des compétences requises sur les postes, c'est-à-dire de la mise en place et du suivi des tableaux de bord de la gestion sociale décentralisée.

4.2 Des pratiques et un métier

Le contrôle de gestion sociale, ou « contrôle de gestion ressources humaines », est à la fois une démarche, un ensemble de pratiques et un type de métier au sein de la GRH.

Le contrôle de gestion sociale consiste :

– à concevoir, mettre en place, animer un système d'information : il s'agit tout simplement de définir et faire fonctionner les bases de données et tableaux de bord permettant de suivre les salariés, leurs activités, leurs performances et les coûts qu'ils engendrent ;
– à conduire les analyses économiques ou socio-économiques qu'impose un pilotage rationnel : citons par exemple l'analyse des évolutions de masse salariale, l'analyse des évolutions de la performance, l'étude des écarts sur budgets de frais de personnel, la détermination des coûts sociaux cachés… ;
– à traduire en objectifs, en prévisions, en décisions les propositions issues des analyses sociales ou socio-économiques : c'est l'objet du contrôle budgétaire social de rassembler ces éléments et de les intégrer dans une approche budgétaire cohérente.

En résumé, le contrôle de gestion sociale favorise le pilotage d'une organisation moderne en présentant des informations quantitatives sur les éléments dont la mobi-

Copyright © 2016 Dunod.

lisation est la source de sa réussite : ses ressources humaines. Il est maintenant représentatif d'un véritable métier, qui peut aller jusqu'à la création de postes de « contrôleurs de gestion sociale » dans un certain nombre de grandes entreprises. Ce métier développe des compétences spécifiques s'exerçant aux frontières de la gestion des ressources humaines et du pilotage financier. La question est donc posée du rattachement des fonctions du contrôle de gestion sociale à la DRH ou à la fonction financière. La réalité montre que l'histoire de l'organisation, les affinités de chaque spécialiste peuvent conduire à une grande variété de solutions dans la répartition des tâches. Assez fréquemment, le contrôle social s'opère sur la base du partage suivant :

- le pilotage de la masse salariale et la fixation des rémunérations sont effectués sous la responsabilité de la fonction « personnel » et de la direction générale ;
- le contrôle budgétaire des activités et des coûts salariaux et de la performance est du ressort des contrôleurs de gestion et des responsables décentralisés.

Section 3 LE PILOTAGE PAR PROCESSUS

1 Définition et exemple de processus

Un processus se définit comme un ensemble d'activités reliées entre elles par des échanges de produits, de services ou d'informations et contribuant à la fourniture d'une prestation à un client interne ou externe à l'entreprise.

Un processus RH est un processus secondaire, c'est-à-dire ne concourant pas directement à la production, qui a des clients internes à l'entreprise. Il peut être caractérisé par les éléments suivants :

- il est au service de un ou plusieurs clients qu'il convient de repérer préalablement ;
- il a un caractère permanent, à la différence d'un projet qui est temporaire ;
- il est représenté par un enchaînement logique d'activités ou de sous-processus au service du client interne ;
- à sa tête, se trouve un responsable qui assure sa bonne marche et est le garant de sa qualité ;
- les activités qui constituent un processus RH contribuent à un service final bien identifié s'adressant à des clients qui sont les managers, les salariés, les partenaires sociaux, la direction, les autres services fonctionnels…

Le projet fonctionne comme un processus dont il présente l'ensemble des caractéristiques. La seule différence est que le projet n'est pas récurrent : son aboutissement est définitif et marque l'allocation des moyens utilisés à d'autres fins. On citera, par exemple, les projets d'aménagement et de réduction du temps de travail, les projets

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

qualité appliqués aux ressources humaines, des projets de redéploiement des ressources humaines vers les managers de proximité…

Le recrutement fournit un très bon exemple des conditions et de l'intérêt de la mise sous processus. Il est au service d'un client interne : le manager qui a exprimé un besoin pour une compétence donnée. Il peut être représenté à travers l'enchaînement logique de trois groupes d'activités : la prospection, la sélection et l'intégration des collaborateurs retenus. Il est possible de définir pour chaque activité un « produit » intermédiaire :

- pour la prospection, les candidats approchés et la qualité de ces candidats ;
- pour la sélection, l'ensemble des candidats sélectionnés et le taux de sélection représenté par le rapport entre le nombre de candidats prospectés et le nombre de candidats sélectionnés ;
- pour l'intégration, les différentes modalités d'intégration des candidats et leurs conditions de succès.

Chaque acteur comprend bien que les activités sont solidaires : comme toute chaîne, un processus a la qualité de son maillon le plus faible. Chacun visualise son apport à la qualité du processus en termes de services rendus au client final, le manager ; la qualité du processus recrutement peut être exprimée par trois types d'indicateurs :

- la qualité du service rendu, par exemple mesurée par le taux des intégrations réussies ;
- le délai de recrutement mesuré comme le temps s'écoulant entre la demande pour un poste et l'entrée du candidat sur le poste ou la fin de sa période d'essai ;
- le coût du recrutement apprécié par le coût total unitaire par candidat ayant achevé sa période d'essai.

Le schéma ci-après permet de visualiser le fonctionnement du processus recrutement.

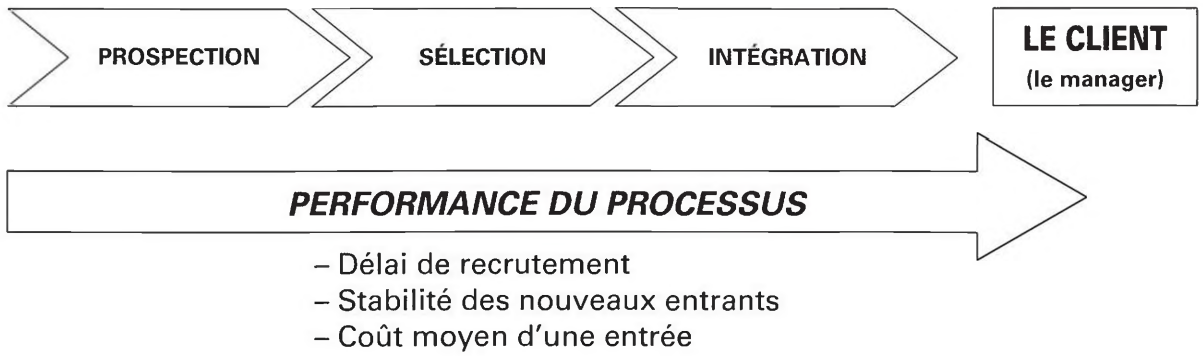


Figure 9.5 – Le processus recrutement
Un enchaînement logique d'activités au service du client

Copyright © 2016 Dunod.

2 Les objectifs et l'intérêt de la mise sous tension par les processus en ressources humaines

Le processus est le chef d'orchestre des activités. Il traduit la partition pour les différents intervenants, il coordonne les activités de chacun, il imprime le rythme et donne une direction unique à l'ensemble des exécutants. En même temps, comme l'écrit Philippe Lorino : « en jouant, nous seulement l'orchestre met en œuvre sa compétence, mais il l'accroît », c'est-à-dire que le processus fait entrer tous les acteurs dans une logique apprenante.

2.1 Faciliter le déploiement de la stratégie

La conception des ressources humaines comme parties prenantes à la création globale de valeur dans l'entreprise exige que les activités sociales soient mises au service du déploiement des stratégiques. Cela veut dire concrètement :

- *décliner les choix stratégiques en termes de processus*, c'est-à-dire engager la mise sous tension des ressources humaines en définissant les processus qui vont permettre d'atteindre concrètement les objectifs stratégiques. On dira simplement que le processus constitue le moyen d'organisation le plus efficace de la mise en œuvre de la démarche stratégique ;
- *hiérarchiser les processus*, sur la base de leur degré de priorité sur les axes stratégiques ; très clairement, par exemple, une entreprise souhaitant mettre l'accent sur la mobilisation des ressources humaines privilégiera les processus de choix et de communication sur les politiques de rémunération et de management des équipes.

2.2 Mieux répondre aux exigences des clients internes

La gestion par processus permet de mieux impliquer les acteurs et les services intervenant dans la chaîne de création de valeur, au service des clients externes pour les processus de production et internes pour les processus ressources humaines. Elle permet de passer d'une notion d'activités à une notion de résultats, bien résumée par la formule : « vous n'êtes pas là pour faire des activités, vous êtes là pour obtenir des résultats au service de nos clients ». Des services trop cloisonnés, trop centrés sur leur propre domaine de préoccupation peuvent ainsi évoluer en visualisant les interdépendances et comprenant l'impact de leur action sur le client final pour améliorer la qualité de service.

2.3 Développer les compétences collectives

Une équipe sportive qui ne pratiquerait jamais la compétition ne serait jamais performante. De même, les compétences individuelles ne sont intéressantes pour

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

l'entreprise que si elles sont mises en œuvre collectivement dans le cadre des activités. À ce titre, le processus est à la fois un lieu d'expérimentation, de validation et un lieu de mémorisation des compétences collectives.

L'expérimentation et la validation des compétences collectives se traduisent par la mise en œuvre des savoir-faire, le jeu des essais et des erreurs, le repérage des dysfonctionnements et leur traitement progressif, le constat des incidents et leur régulation, la mise en place progressive de la coordination entre les personnes et les équipes.

En prenant l'exemple du processus de production de la paie, on constate qu'il est le système de la mise en place progressive et délicate du planning et de l'ensemble des coordinations qu'il suppose entre le stade final de virement des salaires sur le compte des salariés et les premières mises à jour de la base paie. Il permet d'organiser l'enchaînement des contrôles, d'améliorer la coordination des personnages et des équipes, en résumé, de passer de compétences individuelles à leur expression utile pour l'entreprise : la production collective d'un service de qualité. À ce titre, le processus est un lieu de progrès, le système qui permet d'apprendre le travail collectif, celui qui permet de visualiser la courbe d'expérience progressive : nous faisons la paie en moins de temps, avec de moins en moins de stress, un nombre plus réduit de personnes impliquées et de moins en moins d'erreurs.

2.4 Mieux coordonner l'action des différents services ressources humaines

Le pilotage par processus met l'accent sur l'ensemble d'une chaîne d'activités, en examinant plus particulièrement les maillons les plus faibles et les moyens de les améliorer. Il souligne les interdépendances entre les différents acteurs et les différents services. En même temps, il traduit les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels au niveau de chaque activité et permet à chacun des acteurs de visualiser sa place et les résultats à obtenir dans chaque activité composant le processus. Par exemple, une stratégie d'intégration de jeunes talents se traduira en objectifs clairs au niveau du processus de recrutement : réduire à 30 jours le délai s'écoulant entre la demande de recrutement et l'entrée du nouveau recruté sur le poste et chacun peut situer son rôle dans l'atteinte de cet objectif.

2.5 Développer les performances collectives : les processus apprenants

Les services et les unités de production surveillent et développent depuis très longtemps leurs performances. Il est naturel que les services fonctionnels comme les ressources humaines opèrent symétriquement. Le processus s'inscrit naturellement dans une logique d'apprentissage collectif. Sur chaque processus, l'amélioration de la performance collective passe à la fois par :

Copyright © 2016 Dunod.

- l'analyse des incidents, les retours d'expérience, le travail collectif sur l'amélioration de la coordination ; par exemple : examen des incidents ayant affecté la paie le dernier mois, retard sur la convocation des instances légales dans les processus de dialogue social au sein des instances représentatives, incidents et retards dans les *reportings* d'effectifs… ;
- la mise en place d'indicateurs de performance sur l'ensemble des processus. Exemples : pourcentage des salariés non formés au cours des trois années sur certains métiers pour un processus de formation, pourcentage de salariés partis après la période d'essai pour un processus de recrutement, nombre d'erreurs paie réelles par rapport au nombre de bulletins, pour un processus paie…

3 La démarche de mise sous processus en ressources humaines

Les spécificités des ressources humaines exigent une démarche en trois temps commençant par l'identification des clients, se poursuivant par l'organisation des activités et la construction logique des processus dans l'enchaînement des activités.

Temps 1 : identification et hiérarchisation des clients. La démarche consiste à répondre aux questions suivantes : qui sont nos clients internes et éventuellement externes ? Qui sont nos clients les plus importants ? Quelles sont les attentes spécifiques de chacun de mes clients ? Comment puis-je hiérarchiser les attentes de mes différents clients ?

Temps 2 : organisation des activités. Sont appelées « activités » tout ce que l'on peut décrire par des verbes dans la vie de la fonction RH : conduire un entretien de recrutement, décider d'une politique salariale, contrôler des bulletins de salaire, organiser une montée en compétence, former les commerciaux sur les nouveaux produits…

Pour Philippe Lorino, « une activité est un ensemble de tâches élémentaires réalisées par un individu ou un groupe, faisant appel à un savoir spécifique, homogène du point de vue de leur comportement de performance (les mêmes facteurs influent positivement ou négativement sur leurs performances), permettant de fournir un *output* bien précis, qu'il soit matériel ou immatériel pour un ou plusieurs clients identifiables interne ou externe, à partir d'un panier de ressources ».

Temps 3 : identification et hiérarchisation des processus. La démarche consiste à identifier les processus les plus importants dans l'état actuel des stratégies de l'entreprise. Par exemple, on privilégiera les processus de recrutement et ceux de montée en compétence dans toutes les entreprises dans lesquelles la création de valeur repose sur un développement fort des ressources humaines. Ensuite, il s'agit d'identifier les responsables et les acteurs sur chaque processus. Enfin, la démarche consiste à définir les différentes étapes de mise en œuvre du processus des responsables intermédiaires.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Le tableau ci-après éclaire la démarche d'identification et de hiérarchisation des clients et de définition des processus dans une grande organisation.

On remplira la grille :
– en désignant les objectifs essentiels assignés à chaque processus ;
– en hiérarchisant l'importance des processus pour chaque client, par exemple de la façon suivante : **3 :** essentiel, **2 :** important, **1 :** utile, **0 :** non pertinent.

4 Définition des principaux processus RH

- **Processus recrutement et intégration** : répondre aux attentes des managers en terme d'emploi dans les meilleures conditions de qualité, de coûts et de délai.
- **Processus formation** : organiser la montée en compétence des salariés en accord avec les stratégies.
- **Processus rémunération** : déterminer et mettre en œuvre la politique salariale en déclinant les stratégies d'entreprise.
- **Processus paie administration** : verser les salaires en temps et en montant convenable et assurer la gestion quotidienne des collaborateurs.
- **Processus des relations sociales et juridiques** : appliquer le code du travail et les accords sociaux.
- **Processus de gestion d'emploi et des carrières** : adapter les compétences et les carrières aux besoins de l'entreprise et aux souhaits des salariés.
- **Processus de communication ressources humaines** : écouter, transmettre, informer sur les questions de la gestion des ressources humaines.

Copyright © 2016 Dunod.

Copyright © 2016 Dunod.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Processus / Clients	Recrutement Intégration	Développement Formation	Rémunération Comp. and Benefice	Paie Administration	Relations sociales et juridiques	Gestion emploi (GPEC) Carrière Mobilité	Communication RH
Direction générale							
DRH centrale							
Managers							
Partenaires sociaux							
Organismes externes							
Services fonctionnels							
Collaborateurs							

Section 4 LES RESSOURCES HUMAINES CRÉATRICES DE VALEUR

La question posée est celle des limites de plus en plus visibles de l'appréciation uniquement financière des performances. Elle s'exprime notamment à travers le malaise des directions des ressources humaines au cours des dernières décennies ; il peut être résumé par une question existentielle : « À quoi servons-nous ? Sommes-nous au service des seuls actionnaires, sommes-nous au service d'une performance globale ? ». Plus largement, la question de la mesure de la création de valeur interroge les choix stratégiques et la gestion de la performance dans les organisations qui développent un regard plus éthique et plus social sur leurs activités ou qui portent leur horizon au-delà de l'année. Elle est celle du pilotage de la création de valeur dans des entreprises en concurrence, autrement dit il s'agit de repérer comment les dépenses consenties pour le personnel ou plus généralement les efforts sociaux ou sociétaux contribuent à la création de valeur par les entreprises.

À titre d'exemple, retenons le cas de deux sociétés que nous appellerons respectivement « EVA Company » et « VAS Company ». Ces deux entreprises de grande taille sont cotées sur les marchés internationaux. Leurs résultats financiers essentiels, exprimés autour de la création de valeur, figurent ci-après[1].

	EVA Comp.	VAS Comp.
Chiffre d'affaires HT dont produits recyclables	2 300	2 300 1 500
Charges d'exploitation hors intérêts Dont formation sur compétences clefs Dont salaires de performance et autres formes de mobilisation Dont salaires d'enfants dans le tiers monde	2 000 – 40	2 000 200 150
Bénéfice avant intérêts et impôts	300	300
Bénéfice après impôts	180	180
Capital investi sur la période précédente (Actif immobilisé net d'amortissements et BFR)	1 000	1 000
Coût moyen pondéré du capital	10 %	10 %
VALEUR AJOUTÉE ÉCONOMIQUE (EVA)	80	80

À l'évidence, les deux sociétés qui obtiennent des résultats comparables en termes économiques vis-à-vis de leurs actionnaires, sont extrêmement divergentes dès lors que l'analyste donne un éclairage social, au sens large, à leurs résultats. La société EVA affiche un comportement éthique visiblement contestable traduit

1. Cas inspirés de l'exemple développé par M. ALBOUY dans son article très clarificateur : Théories, applications et limites de la création de valeur, *RFG* n° 122, Janvier 1999.

Copyright © 2016 Dunod.

par l'emploi d'enfants dans le tiers monde lequel, au delà du jugement moral négatif qu'il implique, représente un risque important à terme. La société VAS, au contraire, a adopté une attitude plus favorable au consumérisme, elle a constitué un investissement sociétal décisif en mettant en place des productions en partie recyclables. Elle a par ailleurs anticipé sur les changements à venir en investissant lourdement en formation sur les compétences clefs. Enfin, elle s'est positionnée dans une logique favorable de développement des performances en mettant en place des dynamiques de rémunération de son personnel. En résumé, la même création de valeur économique cache des potentiels, des risques économiques, sociaux et sociétaux très différents et finalement, des choix opposés de management de la valeur.

1 Les domaines de création de valeur ajoutée sociale

1.1 Les hommes au centre de la création de valeur

Dans cette logique, la création de valeur s'opère, dans toute organisation, principalement à partir des hommes en place. En remplaçant le vocable de « valeur travail » par celle de « valeur compétences » qui traduit mieux les réalités contemporaines, on identifie alors deux sources de création et donc d'évaluation de la valeur :

- *au niveau individuel, la mise en œuvre des compétences* : la thématique de la compétence nourrit les pratiques de gestion sociale, notamment sur la mise en œuvre des processus de montée en compétence ;
- *au niveau organisationnel, la création d'une intelligence collective* : la mise en œuvre du « 4e cerveau » concrétise la mise en œuvre d'une intelligence collective supérieure à la somme des intelligences individuelles. On parle alors d'organisation qualifiante ou d'entreprise apprenante pour désigner la création d'un potentiel humain qui permet de traiter les problèmes complexes. Le cas des équipes de recherche ou celui des unités industrielles confrontées à des missions complexes comme le démontage et le remontage complet d'un avion de ligne pour les opérations de grand entretien, donnent de très bons exemples de l'ajout d'une intelligence collective à de fortes compétentes individuelles.

1.2 La désignation des pratiques sociales les plus efficaces

De nombreux travaux suggèrent que les performances des entreprises sont en corrélation avec un certain nombre de « bonnes pratiques sociales ». La mise en œuvre de ces pratiques, devrait conduire à l'amélioration des résultats. Citant Delery et Doty, Ch. H. d'Arcimoles retient la liste suivante :

- l'existence de plans de carrière et de parcours professionnels ;
- le développement de la formation continue ;

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

– l'évaluation formelle des résultats et des comportements ;
– le partage des profits ;
– le souci de la garantie de l'emploi ;
– l'expression des salariés.

La tentation est alors grande de tester l'efficacité des politiques sociales à partir du degré de mise en œuvre plus ou moins important d'une « batterie permanente des meilleures pratiques ». Succomber à cette tentation, comme le font certains « analystes », consiste à ignorer les deux autres fondamentaux que sont la contingence et la cohérence des décisions sociales. Tout au plus peut-on identifier dans les meilleures pratiques des axes permanents des politiques sociales fructueuses qui serviront à orienter les mesures. En effet, des axes de politiques sociales fructueux reviennent dans la plupart des études empiriques. Une sélection rigoureuse des salariés à l'entrée, associée à des processus élaborés d'intégration des nouveaux venus, le développement de la polyvalence, le suivi des performances et l'association aux résultats, l'entraînement permanent et l'organisation de la résolution de problèmes, constituent un cadre stratégique généralement cité par les études réalisées.

1.3 L'introduction de l'éthique : donner du sens à la valeur

Beaucoup de travaux nord-américains entrent dans la VAS par le biais de l'éthique. Il s'agit au sens arithmétique du terme, de donner un sens positif ou un sens négatif à la valeur créée. Le point clef de l'arbitrage sur le signe réside dans l'identification d'un corps de règles dont la transgression est significative des limites à la prise en compte de la valeur. Citons les axes principaux de formulation de ces règles :
– les conditions de travail offertes aux salariés : travail des enfants, distorsions des temps ou conditions matérielles de travail dans les différents pays, suivant leur niveau de développement,
– le respect de la non discrimination des sexes et des races et des libertés syndicales,
– les rapports avec les autorités politiques des pays en bannissant toutes les opérations de corruption ou d'interventions politiques.

1.4 La prise en compte du non marchand et des externalités

Jusqu'à présent les analyses de la valeur s'effectuent dans une perspective limitée à l'interne et au données marchandes. Elles ne tiennent pas compte des externalités positives ou négatives reçues ou transférées à l'environnement dès lors qu'elles n'affectent pas les résultats comptables. De plus en plus cependant – pour les grandes unités au moins – les responsables ne peuvent négliger l'incidence de leurs décisions stratégiques sur l'environnement au sens large, c'est à dire clients, fournis-

Copyright © 2016 Dunod.

seurs, collectivités locales, environnement naturel, etc. Les pressions externes pour l'emploi, la préservation de l'environnement, le maintien des équilibres économiques conduisent naturellement à l'intégration d'éléments jusqu'alors étrangers aux problématiques habituelles d'analyse de la valeur. Deux types d'éléments peuvent être retenus au titre de la VAS :

1. *Les incidences sociales aux niveaux de l'emploi et des comportements des agents économiques* : sur ce plan, sont analysées les modifications enregistrées dans les habitudes de consommation mais aussi l'incidence dans l'environnement des modifications dans la qualité et la quantité des emplois.
2. *L'impact sur l'environnement naturel : pollution, gaspillage*. On retiendra à ce niveau l'évolution des rejets de toute nature, l'impact sur le milieu des nouvelles implantations, l'ensemble des transformations écologiques associées aux options stratégiques.

Si nous reprenons les deux cas symboliques évoqués au début en les filtrant par la logique de la valeur ajoutée sociale, nous retrouvons une estimation plus juste des valeurs respectivement créées par les deux sociétés. Nous constatons que :

- le travail des enfants mis en œuvre par EVA *Company* apparaît à la fois comme un choix extrêmement négatif dans le rapport sur le comportement éthique et le déterminant d'un risque financier parfaitement évaluable au titre des pertes de marchés ;
- la production non recyclable est traduite dans la comptabilité environnementale en terme de coûts potentiels et est porteuse de risques spécifiques ;
- le versement de salaires de performances par la VAS *Company* est de nature à créer une dynamique des résultats à court et moyen terme, mesurable dans les gains de productivité ;
- la mise en œuvre de formations lourdes par la même société est un élément de la valeur à long terme qui peut apparaître dans une évaluation du potentiel des équipes concernées.

2 La mesure de la création de valeur ajoutée sociale interne

2.1 Quelques repères de la création de VAS

Sur les bases précédemment définies, il est possible de lister un certain nombre d'indicateurs permettant de mieux repérer la création de valeur ajoutée sociale dans les entreprises ou organisations. Ces indicateurs font référence au développement de la compétences individuelles, à la mise en synergie de l'intelligence collective, à l'intégration de savoir externe, aux capacités et de mobilisation des salariés présents dans l'organisation.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Repère

Compétence et intelligence individuelle

Développement des compétences – Dépenses de formation (MS)
- % de personnel ayant élargi ses compétences sur son poste
- % de personnel ayant accédé à la polycompétences
- % de personnel ayant été redéployé

Rétribution des performances et des compétences
- Degré de rétribution des créateurs de valeur (Bonus, stock option, ...)

Intégration d'intelligence(s) externe(s)

- *Recrutement* : taux de recrutement, renouvellement de la pyramide des âges
- *Capacité de s'enrichir des compétences externes* : croissance externe, veille sur les métiers, réseaux, alliances...

Qualité de l'équipe de direction

- Recueil des éléments objectifs attestant de cette qualité auprès de l'environnement

Intelligence collective et organisation

- Investissement dans l'amélioration des processus Ressources Humaines, organisation apprenante, fonctionnement d'un intranet ressources humaines...

Flexibilité organisationnelle et des Ressources Humaines
- % de personnel redéployé les deux dernières années
- Effectif RH/Effectif TOTAL

Motivation, climat social, éthique
- Rétribution globale / au marché
- Sécurité de l'emploi
- Conditions de travail
- Respect et écoute des collaborateurs
- Existence d'une charte éthique
- Pourcentage de collaborateurs actionnaires de l'entreprise

Indicateurs de dysfonctionnements

- Taux de turn-over par démission
- Taux de conflits : $\frac{\text{Nombre d'heures de conflits}}{\text{Temps de travail}}$
- Taux d'absentéisme : $\frac{\text{Temps perdu}}{\text{Temps de travail}}$

Copyright © 2016 Dunod.

2.2 Les exemples de mesure du capital intellectuel

Quelques entreprises ont commencé à fournir dans leurs rapports annuels des informations sur leur capital intellectuel. Scandia la plus importante société de services financiers en Suède a été pionnières et fournit des éléments les plus détaillées. Les publications du groupe Scandia traduisent la volonté de donner une image objective du capital intellectuel créé par l'entreprise comme le montrent les donnés principales retenues dans le tableau ci-après.

Tableau 9.2 – Valorisation du capital humain chez Scandia

	A	A + 1	A + 2	A + 3
Orientation Personnel				
Nombre d'employés, plein temps	220	300	418	599
Nombre de cadres intermédiaires Dont femmes	62 13	81 28	86 27	88 50
Formation ; dépenses/employé (milliers US$)	1,2	13,1	1,9	0,3
Orientation Process				
Nombre de contrats	269	293	320	316
Dépenses administratives/primes (%)	2,9	3,3	2,9	3,5
Dépenses informatiques/dépenses administratives (%)	8,8	13,1	12,5	8,1
Orientation Développement				
Augmentation nette de primes	17,8	29,9	113,7	31,9
Augmentation des dépenses/dépenses administrives	11,6	10,1	9,9	9,8
Personnel de moins de 40 ans (%)	72	81	78	76

Source : *Intellectual Capital Prototype Report*, Scandia 1998/2000.

On trouvera aussi des pratiques significatives dans la mesure du capital intellectuel de la société de distribution française *Grand Vision* dont les éléments sont recensés autour des quatre composantes suivantes :

- le capital humain, est la somme des ressources et compétences, individuelles ou collectives incluant les connaissances et les expériences de chacun ;
- le capital client rend compte de la qualité des relations que la société a pu nouer avec ses clients ;
- le capital mémoire et méthodes, est celui qui permet la transmission à tous les savoir-faire individuels et collectifs et leur pérennisation par l'entreprise ;
- le capital développement représente la capacité de renouvellement de l'entreprise, son adaptabilité à l'environnement c'est à dire ses potentiels de développement futur.

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

3 Un ensemble d'indicateurs de valorisation du capital intellectuel d'une entreprise

Dans un ouvrage consacré au capital immatériel de l'entreprise L. Edvinson et M. Malone, proposent une série d'indicateurs susceptibles de donner une mesure objective du capital immatériel d'une entreprise du point de vue de ses ressources humaines. La liste de ses 22 indicateurs figure ci après[1].

1. Indice de leadership (%).
2. Indice de motivation (%).
3. Indice de délégation des responsabilités (sur 1 000).
4. Nombre de salariés.
5. Turn-over du personnel (%).
6. Nombre moyen d'années de présence dans l'entreprise.
7. Nombre de salariés occupant des fonctions d'encadrement.
8. Nombre de femmes occupant des fonctions d'encadrement.
9. Âge moyen du personnel.
10. Temps passé en formation (jours/an).
11. Connaissance informatique du personnel.
12. Nombre de salariés permanents à plein temps.
13. Âge moyen des salariés permanents à plein temps.
14. Nombre moyen d'années de présence dans l'entreprise des salariés permanents à plein temps.
15. Turn-over annuel des salariés permanents à plein temps.
16. Dépenses annuelles de formation, de communication et d'assistance par salarié permanent à plein temps ($).
17. Nombre de salariés permanents à plein temps qui passent moins de 50 % de leur temps professionnel dans les locaux de l'entreprise ; pourcentage par rapport au nombre total d'employés permanents à plein temps ($) ; dépenses annuelles de formation, de communication et d'assistance par salarié permanent à plein temps passant moins de 50 % de son temps professionnel dans les locaux de l'entreprise.
18. Nombre de salariés en contrat à durée déterminée travaillant à plein temps ; nombre moyen d'années de présence dans l'entreprise des salariés en contrat à durée déterminée travaillant à plein temps.
19. Dépenses annuelles de formation, de communication et d'assistance par salarié en contrat à durée déterminée travaillant à plein temps ($).
20. Nombre de salariés travaillant à temps partiel et de sous-traitants à temps partiel
21. Durée moyenne des contrats d'embauche à durée déterminée.
22. Pourcentage du personnel d'encadrement titulaire de diplôme supérieur en gestion (%) :
    – d'ingénieur et scientifique (%) ;
    – artistique (%).

1. Source : *Le capital immatériel de l'entreprise*, Paris, Maxima, 1999.

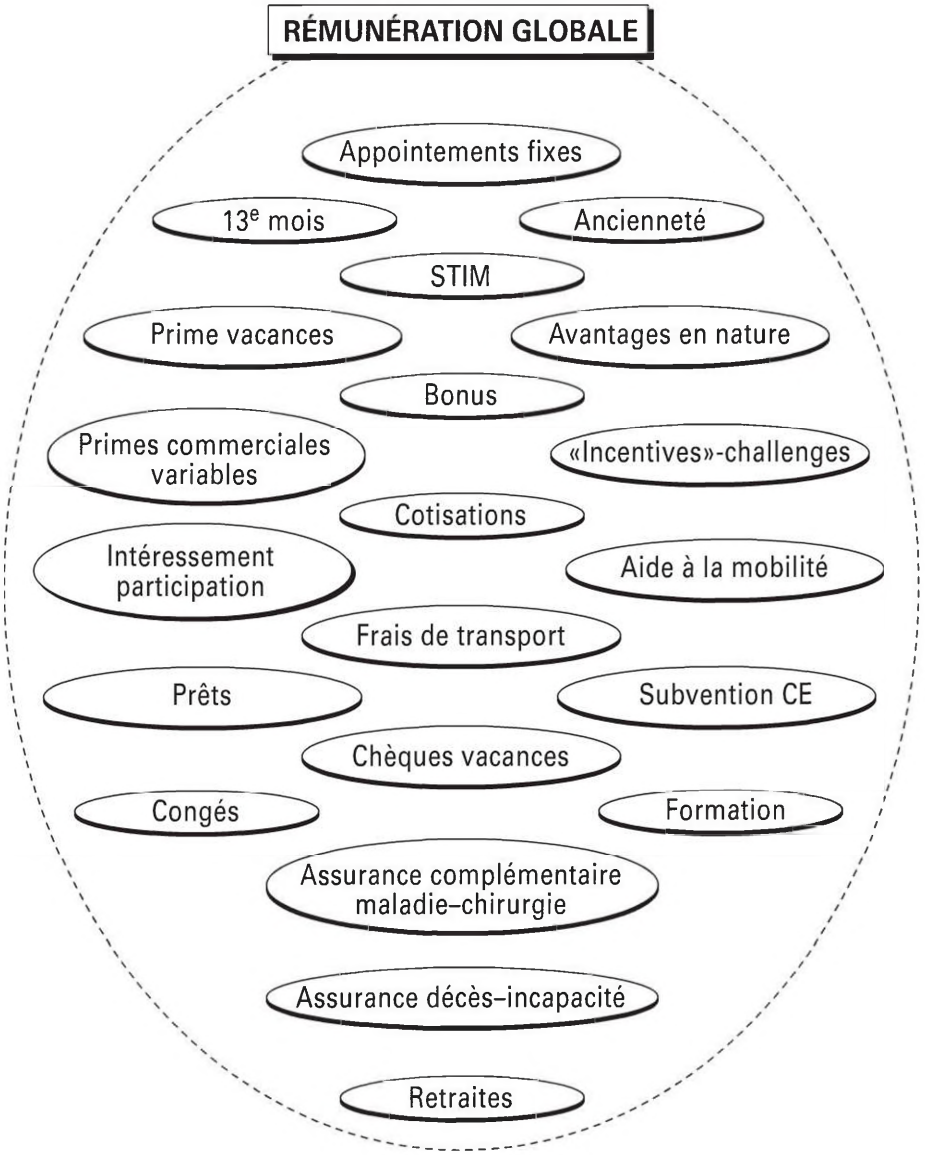
Copyright © 2016 Dunod.

Travaux et documents

Le bilan social individualisé, outil d'information et de communication

Un petit nombre de sociétés ont mis en place un bilan social individualisé adressé annuellement à chaque collaborateur. Le cas retenu – celui de Rank Xerox France, une société qui a été pionnière dans cette démarche – montre bien que le bilan social individualisé est à la fois un outil d'information personnalisé et un moyen efficace de la communication interne.

Le bilan social individuel est pour chaque collaborateur la photographie de tout ce qui vient en contrepartie de son activité et que les spécialistes appellent la :



- Un bilan annuel : en avril de chaque année.
- Un bilan individuel : chaque collaborateur présent du 1er janvier au 31 décembre de l'année reçoit son bilan.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2016 Dunod.

- Un ensemble d'informations :
  - informations individuelles reprenant la situation personnelle de chaque collaborateur ;
  - informations chiffrées : à partir de sa rémunération et de sa situation familiale ;
  - informations actualisées au 31 décembre de l'année précédente.

La définition et les objectifs

Le BSI est un bilan annuel individuel qui précise, à chaque collaborateur, un ensemble d'informations chiffrées sur les éléments de sa rémunération et sur les avantages sociaux dont il bénéficie dans l'entreprise.

Lancé en 1993, le bilan social individuel est un outil d'information personnalisée plutôt destiné, à l'origine, à une prise de conscience des coûts. Le BSI véhicule notamment le concept de rémunération globale, c'est-à-dire tout ce qui vient en contrepartie de l'activité du collaborateur : appointements, primes, assurance complémentaire, prévoyance, avantages sociaux.

Il est aussi devenu un outil de communication et d'action : enrichi de rubriques nouvelles, nées des attentes (retraites, prévoyance flexible personnalisée...), il permet un véritable dialogue avec le collaborateur, une prise d'initiative de sa part et des choix.

Ce dialogue a fait s'exprimer un besoin : brut dans ses données chiffrées, le BSI des origines est un peu « décharné », il fallait des commentaires, des explications, des précisions... L'envoi en 1997 d'un guide « La Vie chez Rank Xerox » qui accompagne le BSI et lui donne plus de corps a permis de combler cette lacune.

Une enquête a été effectuée auprès du personnel trois ans après sa création. Taux de satisfaction du BSI : 99 % ; 95 % des collaborateurs estiment qu'aucune information n'est inutile (40 % en voudraient encore plus !). Pour près de la moitié d'entre eux, il est avant tout perçu comme un tableau de bord personnel.

Le contenu : extraits du bilan social individuel

Données utilisées

NOM PRÉNOM ou MATRICULE

Les données vous concernant sont celles que vous nous avez transmises et actuellement en notre possession :

- vous êtes né(e) le jj/mm/19aa ;
- vous êtes (situation de famille) ;
- vous vivez maritalement ;
- vous avez xx enfant(s) ;
- vous avez xx enfant(s) dont xx de moins de 21 ans ;
- vous avez xx enfant(s) de moins de 21 ans ;
- vous êtes entré(e) dans la société le jj/mm/20aa ;
- votre ancienneté réelle est de xx ans ;
- vous êtes xxxxxxxxxxxxxxx ;
- vous êtes groupe xxxxx.

Dans votre bilan social individuel, de nombreux calculs sont effectués à partir des données que vous avez fournies et en notre possession au 31/12/20aa. Si toutefois vous relevez des erreurs, veuillez retourner la feuille de mise à jour figurant en dernière page.

Copyright © 2016 Dunod.

☞

Votre rémunération

MATRICULE

En 20aa, votre salaire a été le suivant :

– Salaire brut	xxxxx €
– Avantages en nature	xxxxx €
– Salaire net imposable après cotisations (*)	xxxxx €

Votre salaire (hors frais professionnels et IFM) peut être décomposé en :

– Salaire de base	xxxxx €
– Prime d'ancienneté ou valorisation de présence	xxxxx €
– Primes commerciales	xxxxx €
– Incentifs	xxxxx €
– Bonus	xxxxx €
– Autres primes et indemnités	xxxxx €
– Indemnité supplémentaire liée à l'ancienneté	xxxxx €

(*) La CSG est réintégrée dans le net imposable.

Vos indemnités

– Indemnités forfaitaires mensuelles (IFM)	xxxxx €
– Remboursements de frais de transport	xxxxx €

Votre participation aux résultats de l'entreprise

Votre participation aux résultats de l'entreprise pour l'exercice 19aa est la suivante :

– Participation	xxxxx €
– Intéressement	xxxxx €

Votre épargne pour les exercices antérieurs est de :

– BRED (Compte courant bloqué – Inter Épargne)	xxxxx €
– VENDÔME	xxxxx €
– INTERÉPARGNE	xxxxx €

Subventions au CE

Œuvres sociales et restaurant

Le montant versé par RANK XEROX pour les œuvres sociales et la restauration pour 20aa s'élève :

– pour l'ensemble de la société à x xxx xxx euros, représentant 1,8 % de la masse salariale,

– en moyenne par salarié hors restauration à 445 euros.

Copyright © 2016 Dunod.

Copyright © 2016 Dunod.

Conclusion : Le personnel mix

La stratégie globale de gestion des ressources humaines peut s'inspirer du concept de **marketing mix**, arbitrage entre les quatre variables de l'action commerciale que sont le prix, le produit, la distribution, la communication. Il est possible en effet d'envisager, parallèlement, une réflexion en terme de **personnel mix**[1], organisant un arbitrage permanent entre les différentes composantes de la politique sociale : par exemple une politique salariale active et des avantages sociaux importants pour compenser des conditions de travail difficiles ou bien le fait de privilégier la valorisation sociale des salariés plutôt que leur rémunération... Le concept de personnel mix permet à la fonction personnel d'avoir une approche dynamique et synthétique de la gestion des ressources humaines, sur les bases d'une analyse en termes de points forts et de points faibles vis-à-vis de l'environnement. Il permet de décider des actions à mettre en place pour maintenir la compétitivité sociale, dans un ensemble cohérent qui deviendra son *plan social*. Il constitue donc une démarche intégrant dans une stratégie cohérente les différentes modalités de gestion des ressources humaines analysées dans les chapitres de l'ouvrage.

Le personnel mix, élément de mesure globale du plan social

Le personnel-mix constitue un outil au service du pilotage social. D'abord, il donne une première appréciation et peut même contribuer à une quantification des

1. Thème développé dans notre article : « Le personnel mix, outil de la stratégie sociale », *Harvard-L'Expansion*, n° 34.

Copyright © 2016 Dunod.

choix sociaux d'une unité. Il constitue donc un outil de diagnostic des orientations sociales, de leur évolution et de leur réalisation par rapport aux objectifs exprimés dans le plan social. Ensuite, utilisé dans une perspective stratégique, il permet de coordonner différentes actions sociales dans le souci de leur donner une cohérence interne et vis-à-vis des objectifs que s'est assignés l'unité. Il constitue donc, de ce fait, un outil d'analyse et de pilotage stratégique pour les responsables du personnel au plan interne ; il permet aussi aux observateurs externes d'identifier les orientations sociales que prennent les entreprises.

Le plan social, intégré à la stratégie globale de l'entreprise, doit avoir pour objectif de réaliser l'harmonie et la cohésion des décisions et des mesures qui touchent l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

Deux aspects sont essentiels à définir pour que le personnel mix puisse servir d'outil de mesure globale du plan social : la détermination de ses éléments constitutifs, d'une part, et la tentative de mise en forme d'une méthodologie de mesure, d'autre part.

• *Les éléments constitutifs du personnel mix*

Les éléments pris en compte devront satisfaire à différentes contraintes. Ils devront être **suffisamment nombreux** pour donner une représentativité au concept, suffisamment globaux pour être opérationnels, **représentatifs** des évolutions à court et moyen terme et surtout être **mesurables**.

Il est possible de définir cinq composantes du personnel mix, chacune regroupant plusieurs facteurs de la politique de gestion des ressources humaines, mesurés par une batterie de clignotants :
– politique salariale et sociale ;
– valorisation sociale des salariés ;
– climat et comportement sociaux ;
– relations paritaires ;
– image sociale interne et externe de l'entreprise.

Le tableau suivant indique, pour chacun des éléments du personnel mix, les facteurs fondamentaux de la politique du personnel qui s'y rattachent et propose une liste de clignotants permettant de les mesurer. Cette liste de clignotants n'est pas exhaustive, elle doit être adaptée en fonction des caractéristiques de chaque entreprise et des éléments disponibles dans le tableau de bord social de celle-ci.

Copyright © 2016 Dunod.

Tableau 1 – Éléments constitutifs du personnel mix

Composantes du personnel mix	Domaine des choix stratégiques	Exemples de clignotants de mesure
Politique salariale et sociale	• Niveau des salaires • Avantages sociaux • Autres avantages • Évolution de la masse salariale • Augmentation de salaires : – salaire de base – mérite	Enquêtes de salaires et positionnement de l'entreprise : – % du chiffre d'affaires – % des coûts de l'entreprise – % moyen d'augmentation par catégorie – Nombre de bénéficiaires – % moyen
Valorisation sociale des salariés	• Effectifs • Gestion des carrières • Recrutement • Formation • Condition de travail • Licenciements	– Niveau par catégorie – Ancienneté par catégorie – Âge moyen par catégorie – Nombre de promotions internes – % de postes pourvus en interne – Nombre de départs « regrettés » – % de postes ayant un successeur identifié et prêt – Satisfaction des nouveaux entrants – Satisfaction des supérieurs hiérarchiques – Nombre de départs en période d'essai – Coût moyen d'un recrutement – Budget (% du chiffre d'affaires) – Accroissement de productivité mesuré – Appréciation des salariés – Aménagement du temps de travail (temps moyen travaillé) – Budgets consacrés aux améliorations (% du chiffre d'affaires) – Investissements consacrés aux équipements sociaux – Nombre
Climat et comportement sociaux	• Climat social • Conflits sociaux • Absentéisme • Turn-over • Expression des salariés • Autres dysfonctionnements	– Nombre de demandes de mutations – Valorisation en fonction de résultats d'enquêtes périodiques – Nombre de journées non travaillées – Taux – Taux – Nombre de démissions – Taux de participation aux réunions – Nombre de vœux et avis émis – Voir indicateurs spécifiques (chap. 7)
Relations paritaires	• Représentativité syndicale • Instances paritaires • Qualité des négociations • Niveau global du dialogue social	– Taux estimé de syndicalisation – Taux de participation du personnel aux élections – Budget – Nombre de postes pourvus – Heures de délégations prises – Nombre de négociations ayant abouti – Coût du dialogue social
Image sociale de l'entreprise (interne et externe)	• Image interne de l'entreprise • Image externe • Difficulté de recrutement • Départs	– Valorisation suite à une enquête spécifique – Idem – Nombre de candidatures pour pourvoir un poste – Nombre de candidatures spontanées – Nombre d'annonces nécessaires pour pourvoir un poste – Nombre de départs au profit de la concurrence

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2016 Dunod.

Le personnel mix au service du pilotage social

Du fait de la prise en compte des variables exogènes et de l'impact de l'environnement sur les variables contrôlables, les arbitrages du personnel mix et donc les plans sociaux auxquels ils conduisent, ne peuvent être figés dans le temps : ils doivent évoluer. Cette évolution se fera par adaptation des grands objectifs sociaux de l'entreprise en fonction des résultats enregistrés et de l'évolution de l'environnement. Pour ceci, il est nécessaire de pouvoir mesurer périodiquement les effets du plan social. Le chiffrage du personnel mix de l'entreprise peut être retenu comme mesure globale de la structure et des transformations du plan social.

Proposition de méthodologie de mesure de l'évolution du personnel mix

Chaque élément du personnel mix peut être mesuré par un indice spécifique calculé de la manière suivante :

$$I_p = \sum a_i f_i$$

ou :

I_p est l'indice de l'élément du personnel mix considéré
a_i est le coefficient de pondération attribué à chacun des facteurs constitutifs de l'élément
f_i est l'un des facteurs constitutifs

Par exemple, calcul de l'indice de climat et comportements sociaux

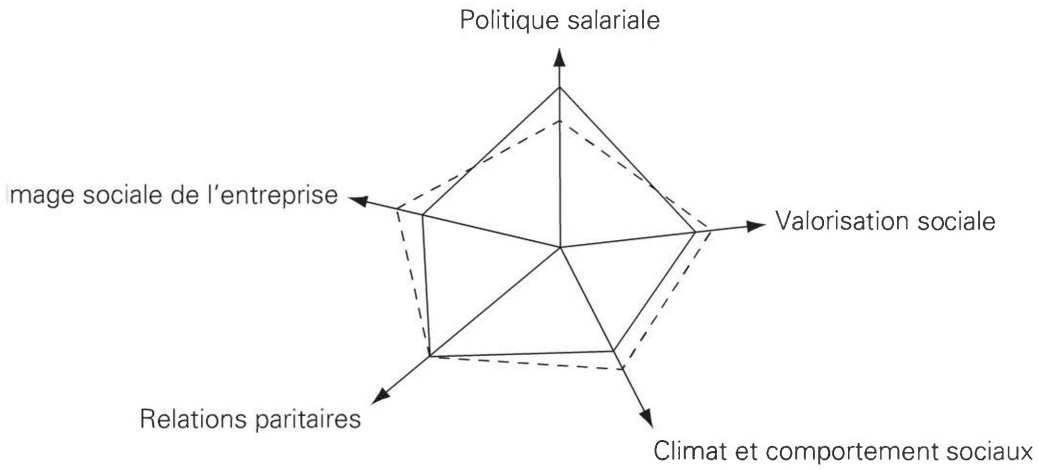
Facteurs constitutifs	Mesure retenue par l'entreprise	Pondération retenue
Climat social (f_1)	$\frac{\text{Nombre de demandes de mutations}}{\text{Nombre de mouvements totaux}}$	0,15
Conflits sociaux (f_2)	$\frac{\text{Nombre de journées non travaillées pour conflits}}{\text{Nombre de jours ouvrables}}$	0,25
Absentéisme (f_3)	Taux d'absentéisme	0,25
Turn-over (f_4)	Taux de turn-over	0,2
Expression des salariés (f_5)	Taux de participation aux réunions d'expression	0,15

L'indice de climat et comportement social I_{cs} sera alors égal à :

$$I_{cs} = 0{,}15\ f_1 + 0{,}25\ f_2 + 0{,}25\ f_3 + 0{,}2\ f_4 + 0{,}15\ f_5$$

Copyright © 2016 Dunod.

Le schéma suivant permet de représenter graphiquement le personnel mix de l'entreprise au moment T et sa projection à l'échéance du plan social T + n.



——— Représentation du personnel mix au moment T.
- - - - Représentation du personnel mix à l'échéance de la période du plan social T + n.

Il est alors possible de mesurer l'évolution globale du personnel mix entre plusieurs périodes en comparant l'aire des deux polygones représentatifs des arbitrages aux époques retenues. Parallèlement il est possible de déterminer **les écarts sur réalisation du plan social** en comparant les projections et les réalisations sur chacune des branches composant le personnel mix.

Les limites de cette approche résident essentiellement dans la capacité qu'aura l'entreprise de retenir des facteurs suffisamment explicatifs des éléments du personnel mix et de les mesurer sur une longue période.

En revanche, elle permet de définir une stratégie sociale cohérente et adaptée aux contraintes propres à chaque unité, de visualiser la situation sociale et de suivre les effets du plan social mis en place par comparaison permanente des résultats aux objectifs.

Cette mesure de la qualité de la stratégie sociale de l'entreprise organise, crédibilise et intègre les choix de la fonction personnel à l'intérieur de la stratégie globale de l'entreprise.

La stratégie de personnel mix

Elle repose sur trois affirmations qui s'enchaînent logiquement et constituent le fondement de la démarche.

- *Il est incohérent de conduire des politiques sociales contradictoires :* par exemple, une action simultanée d'amélioration des conditions de travail financée par la

Copyright © 2016 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

réduction des avantages accordés au personnel recèle une contradiction interne qui laisse peu espérer quant à ses chances de succès. Il est probable que le résultat de telles contradictions sera plus négatif que le maintien du *statu quo*.

- *Il n'est pas possible d'agir concurremment et intensément sur tous les éléments du personnel mix.* L'ensemble des actions et des programmes contenus dans le plan social est décidé en fonction de contraintes :
  - **de temps :** l'encadrement ne dispose pas des moyens de conduire simultanément des actions très diversifiées ;
  - **de l'environnement** légal bien sûr, mais surtout humain ; l'ensemble des mesures concerne des hommes ; des changements brutaux sont généralement moins payants qu'une suite continue et progressive de modifications plus modestes ;
  - **financières :** les coûts sociaux apparents ou cachés de chaque politique envisagée sont élevés et soumis à la contrainte de **l'effort social brut**.

- *Les choix de personnel mix ne sont pas définitifs : ils évoluent dans le temps en fonction des conditions d'environnement.* L'évolution se fait généralement entre deux stratégies opposées :
  - **privilégier le présent et le court terme :** les programmes sont orientés par exemple sur la politique salariale, la politique d'amélioration des conditions de travail, dont les effets sont instantanément perçus ;
  - **privilégier l'avenir :** les programmes concernent alors l'investissement dans les ressources humaines, tel que la formation, l'intégration, la gestion des carrières…

En dehors des cas où le champ des arbitrages peut être réduit (par exemple pour les organisations publiques en matière salariale), les responsables peuvent trouver dans cette réflexion un appui solide pour doser les actions entreprises et choisir les orientations possibles au sein du souhaitable, en matière de pilotage social.

Copyright © 2016 Dunod.

Bibliographie

Ouvrages fondamentaux

• ***Évolution de la fonction ressources humaines et comparaisons européennes***

ALLOUCHE J. *et al.*, *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2012.

BOURNOIS F., *La Gestion des cadres en Europe*, Paris, Eyrolles, 1991.

BRUNSTEIN I. *et al.*, *Human Resources Management in Western Europe*, de Gruyter, 1995.

CADIN L., GUÉRIN F., PIGEYRE F., *Gestion des ressources humaines*, Dunod, 2002.

CAHIERS FRANÇAIS, *Gestion des ressources humaines*, n° 262, juillet 1993.

CAZAL P., PERETTI J.-M., *L'Europe des ressources humaines*, Éditions Liaisons, 1992.

DONNADIEU G., *Manager avec le social*, Aubin, 2010.

GAZIER B., *Les Stratégies des ressources humaines*, La Découverte, 4e édition, 2010.

MEIGNANT A., *Ressources humaines : déployer la stratégie*, Éditions Liaisons, 2000.

PERETTI J.-M., *Ressources humaines*, Paris, Vuibert, 2012.

PERETTI J.-M. *et al.*, *Tous DRH*, Éditions d'Organisation, 2003.

REY J.-E., *Droit du travail, droit vivant*, Éditions Liaisons.

STANKIEWICZ F., GEUZE F., *Manager RH, des concepts pour agir*, de Boeck, 2e édition, 2010.

WEISS D. *et al.*, *La Fonction Ressources humaines*, Éditions d'Organisation, 2002.

• ***Pilotage des effectifs et des compétences***

EGG G., *Audit des emplois et gestion prévisionnelle des ressources humaines*, Éditions d'Organisation, 1987.

DEJOUX C., *Les compétences au cœur de l'entreprise,* Éditions d'Organisation, 2000.

MARBACH V., *Évaluer et rémunérer les compétences*, Éditions d'Organisation, 1999.

MEIGNANT A., *Déployer la stratégie*, Éditions Liaisons, 8e édition, 2009.

ROSSIGNOL R., *Gérer efficacement un départ*, Dunod, 2012.

ZARIFIAN Ph., *Objectif compétence*, Éditions Liaisons, 1999.

Copyright © 2016 Dunod.

• ***Audit social, communication et formation***

AGEFOS PME, *Réussir l'entretient professionnel (guide employeur)*, 2015.

CANDAU P., *Audit social*, Vuibert, 1986.

FFP, *Comprendre la formation professionnelle*, 2014.

Formation professionnelle, *Guide pratique de la réforme* 2015.

IGALENS J., *Audit des ressources humaines*, Éditions Liaisons, 2000.

MEIGNANT A., *Manager la formation*, Éditions Liaisons, dernière éd., 2003.

MERCK B. *et al.*, *Équipes RH, acteurs de la str@tégie : l'e-rh, mode ou révolution*, Éditions d'Organisation, Paris, 2002.

THEVENET M., VACHETTE J.-L., *Culture et Comportement*, Vuibert, 1992.

• ***Rémunérations, performances et contrôle de gestion sociale***

BOURNOIS F. *et al.*, *RH : les meilleures pratiques*, Eyrolles, 2007.

FIRECELLI A.-M., SIRE B., *Performances et Ressources humaines*, Economica, 1996.

MARTORY B., *Le Contrôle de gestion sociale*, Vuibert, 7e éd., 2012.

MARTORY B., *Les Tableaux de bord sociaux*, Liaisons sociales, 2011.

SIRE B., *Gestion stratégique des rémunérations*, Éditions Liaisons, 1993.

Copyright © 2016 Dunod.

Index

A

Absentéisme 202, 203, 204
Accident
  avec arrêt 221
  du travail 220
  grave 221
Analyses socio-économiques 184
Appréciation des salariés 76
Association des salariés 139
Audit
  de conformité 262
  de la valeur et des risques 262
  de l'efficacité 263
  des rémunérations 133
  social 261, 264
Augmentations générales et catégorielles 157

B

Balanced scorecard 255
Besoins de formation 99
Bilan social 257, 258
  individualisé 301
Budgets de formation 109

C

Capital intellectuel 299, 300
Climat social 223, 225
Cogestion 190
Communication 235, 281
  interne 237
Compétences 15, 17, 18, 21, 36, 37, 98, 298
  collectives 289
  utilisées 17
Compétitivité externe 129
Compte personnel de formation 105
Concertation 190
Conflit 217, 218
Conflits
  sociaux 217
Consultation 190
Contrôle de gestion sociale 285, 286
Cotation de poste 142
Coût 205
  de l'absentéisme 206
  de la formation 114
  des accidents 222
  des ressources humaines 185
Coût d'un conflit 220
Coûts
  complets de la main-d'œuvre 187
  de recrutement 69, 71

D

Définition du poste 45

E

Échantillon 266
E-éducation 103
Effectif
  inscrits 10
  moyen 12

Copyright © 2016 Dunod.

payés 11
pondéré 12
théorique 12
Effet
de report 158
de structure 157
Efficacité 278
sociale 173
Efficience sociale 174
Égalité H/F 135
Entretien 94
d'appréciation 79
Équilibre interne 129
Éthique 296
Évaluation 77
à 360° 78
libre 77
Externalités 296

F

Fexibilisation 283
Flexibilité 283
sociales 282
Formation 96, 102

G

Gestion
des carrières 75
prévisionnelle 24
prévisionnelle des compétences 34
prévisionnelle des effectifs 28, 39
Glissement 160

H

Hiérarchie des rémunérations 134

I

Indice de gravité 221
Individualisation 137
Information 234, 236
sociale 244
Intégration 68
Intéressement 191, 195
facultatif 194
financier 192
Interview 65
Intranet 243
Investissements importants 107

M

Masse 158
salariale 129, 153, 163
Matrice des postes 23
Mesure 248
de la performance 178, 183
sociale 247
Métier 18, 19
Mobilisation des salariés 279

N

Niveau 158
Non cadres 90
Non marchand 296
Noria 160, 161, 162

O

Obligation de négocier 145
Options de souscription ou d'achat d'actions 197

P

Participation 189
obligatoire 194
Part variable 148
Performance 144
sociale 173
Personnel mix 305, 308, 309
Pilotage
social 7, 246, 284, 308
Plan
de formation 109
de rémunération 150
de succession 88, 91
Politique de communication 238
Population 266
Poste 47
Potentiel 17, 143
humain 84, 85, 86
Pratiques disparates 108
Processus 287, 289, 291
de formation 96
de recrutement 46
RH 287
Productivité
du travail 174
du travail en valeur 176
physique 175
Profil du candidat 48

Copyright © 2016 Dunod.

Projection des effectifs 31
Pyramide
  de rémunération 131
  renversée 277

R

Recrutement 43, 44, 281
Reengineering 275
Rémunération
  à la française 152
  de la force de vente 148
  variable 282
Report 158
Reporting social 254
Retours
  sur formation 115, 117
  sur investissement en formation 113
Rétribution/contribution 151
Rétribution élargie 147

S

Salaire
  médian 134
  moyen 134
Schémas tayloriens 273
Sélection des candidatures 57, 58
SMIC 145
Système
  d'appréciation 81
  de primes 146
  de rémunération 129, 131, 138
  d'évaluation 141
  d'information 235
  taylorien 275

T

Tableau
  de bord de la formation 109
  de bord sociaux 251
  d'échantillonnage 266
Taux
  de fréquence 221
  de gravité 221
Taylor 273
Technicité 160
Test 64
Turn-over 208, 211, 213, 215, 226

V

Valeur 295
  ajoutée sociale 295, 297
Validation des acquis de l'expérience 106
Valorisation des ressources humaines 181
Variations d'effectifs 155
Vieillissement 160

Copyright © 2016 Dunod.

MANAGEMENT SUP

MANAGEMENT – RESSOURCES HUMAINES

Les Fondamentaux du management, 2e éd., 2013
M. Barabel, O. Meier, T. Teboul

Gestion internationale des ressources humaines, 2014
M. Barabel, O. Meier

Le Management commercial, 2010
I. Barth

La Gestion des talents – *La GRH d'après-crise*, 2010
C. Dejoux, M. Thévenet

Talent Management (version anglaise de La gestion des talents), 2012
C. Dejoux, M. Thévenet

Le Management éthique, 2012
G. Deslandes

Management des compétences – *Enjeux, modèles et perspectives*, 3e éd., 2010
A. Dietrich, P. Gilbert, F. Pigeyre, J. Aubret

Management des ressources humaines – *Entre marché du travail et acteurs stratégiques*, 2014
M. Ferrary

SIRH Système d'information des ressources humaines, 2010
M. Gillet, P. Gillet

Organisation – *Théories et pratiques*, 4e éd., 2008
Y.-F. Livian

Management interculturel – *Stratégie*, organisation, performance, 6e éd., 2016
O. Meier

13 Cas de GRH – *Études de cas d'entreprises avec corrigés détaillés*, 2013
E. Nicolas

Théorie et management des organisations, 3e éd., 2012 J.-
M. Plane

Management des entreprises – *Stratégie, structure, organisation*, 2009
R. Soparnot

Méthodes de recherche en management, 4e éd., 2014
R.-A. Thiétart

Gestion des ressources humaines – *Pilotage social et performances*, 9e éd., 2016
B. Martory, D. Crozet